DEDICAȚIE

Această carte îi este dedicată lui Nancy, soția mea și prietena mea cea mai bună, cu dragoste.

Această carte le este dedicată soției mele, Punam, și celor două fiice ale mele, Carolyn și Allison, cu multă dragoste și recunoștință.

Bun venit lui Kevin Lane Keller!

Sunt foarte bucuros să vi-l prezint pe profesorul universitar Kevin Lane Keller, **coautorul** meu la această a douăsprezecea ediție a *Managementului marketingului!* Kevin este recunoscut ca unul dintre **teoreticienii de frunte** ai generației sale. Actualmente profesor de marketing al catedrei E. B. Osborn din cadrul Școlii de Economia Afacerilor Tuck de la Dartmouth, Kevin Lane Keller și-a luat doctoratul la Universitatea Duke, Facultatea de Economia Afacerilor Fuqua. Studiile sale de **cercetare** și **lucrările** publicate au deschis căi noi în domeniul mărcilor, creării mărcilor și capitalului de piață al mărcilor, fiind adeseori citate și recunoscute public cu numeroase distincții. Nu doar lumea academică îi recunoaște meritele, ci și lumea practicienilor: Kevin Lane Keller se implică activ în viața firmelor, fiind adeseori invitat **să conferențieze** și să ofere **sfaturi de marketing** unor corporații de prima mână, cum ar fi Accenture, American Express, Disney, Ford, Intel, Levi-Strauss, Procter & Gamble și Starbucks. Mulțumită eforturilor sale neobosite, am deplină încredere că am reușit, împreună, să dăm tiparului cea mai bună ediție de până acum a acestei cărți.

Sperăm că veți citi această carte cu aceeași plăcere cu care am scris-o noi și că vă va servi drept resursă practică atât pe durata studiilor, cât și pe cea a carierei dumneavoastră profesionale.

Cuprins pe scurt

Prefață xxix

PARTEA 1 MANAGEMENTUL MARKETINGULUI – CE ESTE ȘI CUM TREBUIE ÎNȚELES 1

Capitolul 1 Definirea marketingului pentru secolul XXI 1

Capitolul 2 Elaborarea strategiilor și a planurilor de marketing 46

PARTEA 2 CUNOAȘTEREA ȘI ÎNȚELEGEREA MEDIULUI DE MARKETING. . . . 103

Capitolul 3 Culegerea informațiilor și scanarea mediului 103

Capitolul 4 Derularea cercetării de marketing și previzionarea cererii pieței 148

PARTEA 3 INTRAREA ÎN CONEXIUNE CU CLIENȚII 209

Capitolul 5 Crearea valorii, a satisfacției și a fidelității în relația cu clientul 209

Capitolul 6 Analiza piețelor de consum 260

Capitolul 7 Analiza piețelor de afaceri 311

Capitolul 8 Identificarea segmentelor de piață și a țintelor de piață 354

PARTEA 4 CREAREA UNOR MĂRCI PUTERNICE. 401

Capitolul 9 Crearea capitalului mărcii. 401

Capitolul 10 Poziționarea mărcii 452

Capitolul 11 Concurența 497

PARTEA 5 FORMAREA OFERTEI DE PIAȚĂ 539

Capitolul 12 Stabilirea strategiei produsului 539

Capitolul 13 Proiectarea și gestionarea serviciilor 583

Capitolul 14 Elaborarea strategiilor și a programelor de stabilire a prețurilor 627

PARTEA 6 FURNIZAREA VALORII 683

Capitolul 15 Rețelele de furnizare a valorii și canalele de marketing – proiectare și management 683

Capitolul 16 Managementul distribuției cu amănuntul și cu ridicata și al logisticii de piață 736

PARTEA 7 COMUNICAREA VALORII 787

Capitolul 17 Proiectarea și managementul comunicațiilor de marketing integrate. 787

Capitolul 18 Gestionarea comunicărilor în masă: publicitatea, promovarea vânzărilor, evenimentele organizate și relațiile publice 839

Capitolul 19 Gestionarea comunicării personale: marketingul direct și vânzarea personală. 891

PARTEA 8 DEZVOLTAREA CU SUCCES PE TERMEN LUNG 937

Capitolul 20 Lansarea noilor oferte de piață. 937

Capitolul 21 Pătrunderea pe piețele globale. 984

Capitolul 22 Managementul unei organizații care practică marketingul holistic 1023

Anexa 1079

Glosarul termenilor 1107

Indexul numelor 1122

Indexul companiilor/mărcilor/organizațiilor 1126

Indexul tematic. 1136

Cuprins

Prefață xxix

PARTEA 1 MANAGEMENTUL MARKETINGULUI – CE ESTE ȘI CUM TREBUIE ÎNȚELES 1

Capitolul 1 Definirea marketingului pentru secolul XXI 1

Importanța marketingului 2

Domeniul de acțiune al marketingului 4

Ce este marketingul? 4

NOTĂ DE MARKETING Întrebări puse frecvent de marketeri 4

Schimb și tranzacții 5

Ce anume poate face obiectul marketingului? 7

Cine ia parte la marketing? 10

IDEE DE MARKETING Noi posibilități pentru consumator 12

Cum se schimbă firmele și marketingul 14

NOTĂ DE MARKETING Cele zece reguli ale marketingului radical . . 15

Orientările firmelor în raport cu piața 17

Concepția axată pe producție 17

Concepția axată pe produs 17

Concepția axată pe vânzare 18

Concepția de marketing 18

Concepția de marketing holist 19

IDEE DE MARKETING Avantajul Internetului 21

Concepte, tendințe și sarcini fundamentale de marketing 31

Conceptele fundamentale 31

Schimbările prin care trece managementul marketingului 35

Sarcinile de management al marketingului 39

REZUMAT 42

APLICAȚII 43

NOTE 44

Capitolul 2 Elaborarea strategiilor și a planurilor de marketing 46

Marketingul și valoarea pentru client 47

Procesul de furnizare a valorii 47

Lanțul valorii 49

Competențele de bază 52

Orientarea de marketing holist și valoarea pentru client 53
Rolul central al planificării strategice 55
IDEE DE MARKETING Opinii despre marketing din partea directorilor generali 56
IDEE DE MARKETING Condiții esențiale pentru o dominație de lungă durată pe piață 58
Planificarea strategică la nivel de corporație și de diviziune 59
Definirea misiunii firmei 60
Definirea domeniului de activitate 63
Evaluarea posibilităților de creștere 65
Organizația și cultura organizațională 70
Planificarea strategică a unității de activitate 72
Misiunea 72
Analiza SWOT 72
Formularea obiectivelor 77
NOTĂ DE MARKETING Listă de control pentru analiza atuurilor și slăbiciunilor 78
Formularea strategiei 79
Formularea și implementarea programului de acțiune 82
Pârghiile de feedback și control 83
IDEE DE MARKETING Contribuția marketingului la valoarea pentru acționari 84
Planificarea produsului – natura și conținutul unui plan de marketing 85
Conținutul unui plan de marketing 87
NOTĂ DE MARKETING Criterii pentru planul de marketing 87
REZUMAT 98
APLICAȚII 99
NOTE 100

PARTEA 2 CUNOAȘTEREA ȘI ÎNȚELEGEREA MEDIULUI DE MARKETING 103

Capitolul 3 Culegerea informațiilor și scanarea mediului 103
Componentele unui sistem modern pentru informații de marketing 104
Evidențele interne și supravegherea informativă a pieței 106
Ciclul comandă-încasare 106
Sistemele de informații referitoare la vânzări 106
Bazele de date, depozitele de date și activitatea de explorare complexă a datelor 107

Sistemul de supraveghere informativă a pieței 108
IDEE DE MARKETING Puneți datele la treabă cu softuri de gestiune integrată 109
Analizarea macromediului 112
Nevoi și tendințe 112
NOTĂ DE MARKETING Clic pe concurență 113
Identificarea forțelor de maximă importanță 114
IDEE DE MARKETING Zece megatendințe care modelează peisajul pieței de consum 115
Mediul demografic 117
Creșterea populației la nivel mondial 117
Structura pe vârste a populației 118
Piețele etnice și alte piețe 120
Grupurile educaționale 122
Tiparele familiale 123
Mutațiile geografice din structura populației 125
Alte macromedii importante 127
Mediul economic 127
Mediul socio-cultural 130
Mediul natural 133
IDEE DE MARKETING Marketingul „verde“ 136
Mediul technlogic 137
Mediul politico-legislativ 140
REZUMAT 143
APLICAȚII 144
NOTE 145

Capitolul 4 Derularea cercetării de marketing și previzionarea cererii pieței 148
Sistemul cercetării de marketing 149
Procesul cercetării de marketing 151
Etapa 1: Definirea problemei, a variantelor de decizie și a obiectivelor cercetării 152
Etapa a 2-a: Elaborarea planului de cercetare 153
IDEE DE MARKETING Derularea focus-grupurilor informative . . . 156
NOTĂ DE MARKETING Ce se face și ce nu se face în proiectarea unui chestionar 159
IDEE DE MARKETING Cercetarea calitativă încearcă să pătrundă în mintea consumatorilor 162
NOTĂ DE MARKETING Argumente pro și contra cercetării online . 167
Etapa a 3-a: Culegerea informațiilor 168

IDEE DE MARKETING Dificultăți în derularea online a cercetării de piață la nivel global 170
Etapa a 4-a: Analizarea informațiilor 171
Etapa a 5-a: Prezentarea concluziilor 171
Etapa a 6-a: Luarea deciziei 172
Depășirea barierelor în utilizarea cercetării de marketing 173

Măsurarea productivității marketingului 174
Indicatorii analitici ai marketingului (metrica de marketing) 175
IDEE DE MARKETING În marketing trebuie văzută imaginea de ansamblu, dar și detaliul final al profitului 176
Măsurarea performanței de realizare a planului de marketing. . . . 179
Analiza profitabilității 183
Analiza prin modele ale mixului de marketing 189

Elaborarea prognozelor și estimarea cererii 189
Moduri de estimare a cererii pieței 190
Un vocabular de specialitate pentru estimarea cererii 192
Estimarea cererii curente 196
Estimarea cererii viitoare 200
REZUMAT 204
APLICAȚII 204
NOTE 206

PARTEA 3 INTRAREA ÎN CONEXIUNE CU CLIENȚII 209

Capitolul 5 Crearea valorii, a satisfacției și a fidelității în relația cu clientul 209

Crearea valorii, a satisfacției și a fidelității în relația cu clientul . . . 210
Valoarea percepută de client 212
Satisfacția totală a clientului 216
Evaluarea satisfacției 218
Calitatea produsului și a serviciului 220
Managementul calității totale 221

Maximizarea valorii pe viață a clientului 223
Profitabilitatea clientului 224
Estimarea valorii pe viață a clientului 226
Valoarea de capital a clientelei 227

Cultivarea relațiilor cu clienții 229
IDEE DE MARKETING Progrese și priorități în managementul capitalului clientelei 230
Managementul relațiilor cu clienții (MRC) 231

Atragerea, păstrarea și dezvoltarea clienților 234
NOTĂ DE MARKETING Cum se gestionează reclamațiile de la clienți 236
Fidelizarea clientelei 237
Reducerea ratei de dezertare a clientelei 239
NOTĂ DE MARKETING Întrebări care se pun când ne părăsesc clienții 241
Crearea unor legături strânse cu clienții 242
NOTĂ DE MARKETING Crearea unor legături strânse cu clienții . . . 243

Bazele de date cu clienții și marketingul cu baze de date 246
Bazele de date cu clienții 246
Depozitele de date și explorarea complexă a datelor 247
Partea negativă a marketingului cu baze de date 251
IDEE DE MARKETING Succesul în aplicarea MRC 254
REZUMAT 255
APLICAȚII 255
NOTE 257

Capitolul 6 Analiza piețelor de consum 260

Ce anume influențează comportamentul consumatorului? 261
Factorii culturali 261
IDEE DE MARKETING Tendințe ale consumatorilor pentru viitor . 263
Factorii sociali 265
IDEE DE MARKETING Marketingul către segmente de piață culturale 267
Factorii personali 271
NOTĂ DE MARKETING Testul consumatorului american mediu . . 272

Procesele psihologice esențiale 276
Motivația după Freud, Maslow și Herzberg 276
Percepția 279
Învățarea 281
Memoria 282

Procesul de luare a deciziei de cumpărare: modelul în cinci etape 286
Recunoașterea problemei 287
Căutarea informațiilor 288
Evaluarea variantelor 290
Decizia de cumpărare 293
NOTĂ DE MARKETING Aplicarea analizei valorii pentru client 294
Comportamentul post-cumpărare 298

Alte teorii ale deciziei consumatorului 300
Gradul de implicare din partea consumatorului 300
Considerente de euristica deciziei și subiectivism 302
Contabilizarea mentală 303
NOTĂ DE MARKETING Capcanele deciziei 304
Caracterizarea tipologică a procesului decizional de cumpărare . . 305
REZUMAT 306
APLICAȚII 306
NOTE 308

Capitolul 7 Analiza piețelor de afaceri 311

Ce este cumpărarea organizațională? 312
Piața de afaceri în comparație cu piața de consum 312
IDEE DE MARKETING Vânzări mari către firme mici 313
Situațiile de cumpărare 316
NOTĂ DE MARKETING Principii orientative pentru vânzarea către firme mici 317
Cumpărarea și vânzarea de sisteme 319

Participanții la procesul de cumpărare organizațională 320
Centrul de achiziție 320
Influențe asupra centrului de achiziție 321
Vizarea de către furnizor a centrului de achiziție 322

Procesul de aprovizionare/procurare 325
Concepții de aprovizionare 325
Tipuri de procese de achiziție 327
Organizarea și administrarea aprovizionării 327

Etapele procesului de cumpărare 328
Recunoașterea problemei 330
Descrierea generală a necesarului și specificarea produsului 330
Căutarea furnizorilor 331
Procurarea în sistem electronic 331
IDEE DE MARKETING Bazarul ciberachizițiilor între firme 332
Solicitarea propunerilor de ofertă 335
Selecția furnizorilor 336
NOTĂ DE MARKETING Metode de estimare a valorii pentru client 337
Specificarea procedurii uzuale de comandă 338
Analiza performanței furnizorului 339

Managementul relațiilor firmei cu clienții organizaționali 340
Avantajele coordonării pe verticală 340

IDEE DE MARKETING Câștigarea încrederii și a credibilității corporatiste 342
Relațiile de afaceri: riscuri și oportunism 343
Piața instituțională și piața guvernamentală 345
NOTĂ DE MARKETING Cum să-i vinzi guvernului tehnologie 349
REZUMAT 350
APLICAȚII 350
NOTE 352

Capitolul 8 Identificarea segmentelor de piață și a țintelor de piață 354
Nivelurile de segmentare a pieței 355
Marketingul de segment 355
Marketingul de nișă 357
Marketingul local 360
IDEE DE MARKETING Marketingul „experiențial“ 361
Adaptarea la client 363
Segmentarea piețelor de consum 364
Segmentarea geografică 367
Segmentarea demografică 369
IDEE DE MARKETING Marketingul adresat generației Y 375
NOTĂ DE MARKETING Copiuță pentru cei care au 21 de ani 376
Segmentarea psihografică 377
Segmentarea comportamentală 378
Criterii pentru segmentarea piețelor de afaceri 383
Marketingul către firme mici 385
Segmentarea secvențială 386
Vizarea pieței 387
Criteriile segmentării eficace 387
Evaluarea și alegerea segmentelor de piață 389
Considerații suplimentare 392
REZUMAT 397
APLICAȚII 398
NOTE 399

PARTEA 4 CREAREA UNOR MĂRCI PUTERNICE 401

Capitolul 9 Crearea capitalului mărcii 401
Ce este capitalul de piață al mărcii? 402
Rolul mărcilor 403
Sfera de cuprindere a aplicării mărcilor 404

Definirea capitalului mărcii 405
NOTĂ DE MARKETING Fișa de raport a mărcii 405
Capitalul mărcii ca punte de legătură 407
Modele analitice pentru capitalul mărcii 409

Edificarea capitalului mărcii 413
Alegerea elementelor mărcii 414
Conceperea activităților de marketing holist 416
IDEE DE MARKETING Aplicarea marketingului cu permisiune . . . 419
Valorificarea asociațiilor secundare 421

Evaluarea capitalului mărcii 423
Auditul mărcii 423
IDEE DE MARKETING Lanțul valorii mărcii 424
Urmărirea mărcii 427
Estimarea valorii mărcii 427

Managementul capitalului mărcii 428
Întărirea mărcii 428
IDEE DE MARKETING Cât valorează o marcă? 429
NOTĂ DE MARKETING Marketingul mărcilor în secolul al XXI-lea 431
Revitalizarea mărcii 432
Situațiile de criză a mărcii 434

Elaborarea unei strategii a mărcii 436
Decizia de aplicare a mărcii: a fi sau a nu fi sub nume de marcă? . 437
Extensiile de marcă 438
Portofoliile de mărci 443
NOTĂ DE MARKETING Cercetarea pe tema extensiilor de marcă . . 443
REZUMAT 446
APLICAȚII 447
NOTE 449

Capitolul 10 Poziționarea mărcii 452

Elaborarea și comunicarea unei strategii de poziționare 453
Cadrul de referință competitiv 454
IDEE DE MARKETING Poziționarea prin disciplinele valorii 455
Puncte de paritate și puncte de diferențiere 456
Stabilirea categoriei de apartenență 458
Alegerea PDP-urilor și a PDD-urilor 460
Crearea PDP-urilor și a PDD-urilor 462
NOTĂ DE MARKETING Redactarea unei declarații de poziționare . . 463

Strategiile de diferențiere 465
NOTĂ DE MARKETING Idei inedite de la consumatori, pentru diferențierea produselor și a serviciilor 466
Diferențierea prin produs 467
Diferențierea prin personal 468
Diferențierea prin canalul de distribuție 469
Diferențierea prin imagine 469
Strategii de marketing pentru ciclul de viață al produsului 470
Cicluri de viață ale produsului 471
NOTĂ DE MARKETING Depășirea așteptărilor clienților 471
Cicluri de viață pentru stiluri, mode și capricii 473
Strategiile de marketing: etapa de introducere și avantajul pionierului 474
Strategiile de marketing: etapa de creștere 476
Strategiile de marketing: etapa de maturitate 478
Strategiile de marketing: etapa de declin 483
Conceptul ciclului de viață al produsului: o analiză critică 486
Evoluția pieței 487
IDEE DE MARKETING Evoluția dinamică a concurenței prin atribute 491
REZUMAT 492
APLICAȚII 493
NOTE 494

Capitolul 11 Concurența 497
Forțele concurenței 498
Identificarea concurenților 499
Conceptul concurenței din perspectiva sectorului economic 501
Conceptul concurenței din perspectiva pieței 503
Analizarea concurenților 505
Strategiile 505
Obiectivele 505
Atuurile și slăbiciunile 506
Selecția concurenților 508
NOTĂ DE MARKETING Îmbunătățirea performanței competitive cu ajutorul evaluării optim-comparative . . 508
Strategii competiționale pentru liderii de piață 509
Extinderea pieței totale 510
IDEE DE MARKETING Când un concurent furnizează mai mult, cerând mai puțin 511

Apărarea cotei de piață 515
Extinderea cotei de piață 518
Alte strategii competiționale 520
Strategiile șalangerului de piață 520
Strategiile imitatorului de piață 526
NOTĂ DE MARKETING Cum se face ceva mai mic și mai bun 526
Strategiile specialistului de nișă 528
NOTĂ DE MARKETING Rolurile specialistului de nișă 531
Orientarea spre client și orientarea spre concurență – păstrarea unui raport de echilibru 532
Firmele cu atenția concentrată pe concurenți 532
NOTĂ DE MARKETING Strategii pentru intrarea pe piețe deja ocupate de alte firme 532
Firmele cu atenția concentrată pe clienți 533
REZUMAT 534
APLICAȚII 535
NOTE 536

PARTEA 5 FORMAREA OFERTEI DE PIAȚĂ 539

Capitolul 12 Stabilirea strategiei produsului 539
Produsele – caracteristici și moduri de clasificare 540
Nivelurile produsului și ierarhia valorică a clientului 540
Clasificarea produselor 542
Diferențierea 546
Diferențierea produsului 546
Concepția de proiectare ca factor integrator 549
Diferențierea serviciilor 550
IDEE DE MARKETING Designul ca redutabil instrument de marketing 551
Corelațiile dintre produse și mărci 554
Ierarhia produselor 554
Sistemele și mixurile de produse 554
Analiza liniei de produse 556
Lungimea liniei de produse 559
Stabilirea prețului în cadrul mixului de produse 563
IDEE DE MARKETING Raționalizarea portofoliilor de mărci pentru stimularea creșterii 564
Mărcile multiple și mărcile aplicate asupra componentelor 568

Ambalarea, etichetarea și garanțiile 571
NOTĂ DE MARKETING Metode eficace de creare a mărcilor de componentă 571
Ambalarea 572
Etichetarea 575
Garanțiile 576
REZUMAT 578
APLICAȚII 579
NOTE 580

Capitolul 13 Proiectarea și gestionarea serviciilor 583

Natura serviciilor 584
Peste tot sunt sectoare de servicii 584
Categoriile mixului de servicii 585
Caracteristicile particulare ale serviciilor 588

Strategii de marketing pentru firmele de servicii 593
O relație cu clientul care a început să se schimbe 593
NOTĂ DE MARKETING Listă de control pentru marketingul serviciilor 594
IDEE DE MARKETING Iadul roboților telefonici 596
Marketingul holist pentru servicii 597

Managementul calității serviciilor 600
Așteptările clienților 600
Cele mai bune practici în managementul calității serviciilor 602
IDEE DE MARKETING Rolul așteptărilor în percepția calității serviciilor 603
NOTĂ DE MARKETING Evaluarea calității serviciului electronic . . . 605
NOTĂ DE MARKETING Recomandări pentru îmbunătățirea calității serviciilor 606
NOTĂ DE MARKETING Utilizarea automatelor pentru bilete de avion 609

Managementul mărcilor de servicii 614
Diferențierea serviciilor 614
Elaborarea strategiilor pentru mărcile de servicii 616

Managementul serviciilor auxiliare unui produs 619
Identificarea și satisfacerea nevoilor clientului 619
Strategia serviciului post-vânzare 621
REZUMAT 622
APLICAȚII 623
NOTE 624

Capitolul 14 Elaborarea strategiilor și a programelor de stabilire a prețurilor 627

Cum trebuie înțeleasă noțiunea stabilirii prețurilor 628

IDEE DE MARKETING Internetul și efectele lui asupra vânzătorilor și cumpărătorilor, în materie de prețuri . . . 629

Cum procedează firmele în privința prețurilor 631

Psihologia consumatorului și stabilirea prețului 632

Stabilirea prețului 636

NOTĂ DE MARKETING Când se folosesc indiciile psihologice referitoare la preț 636

Etapa 1: Alegerea obiectivului urmărit prin stabilirea prețului . . . 638

Etapa 2: Determinarea cererii 640

Etapa 3: Estimarea costurilor 643

NOTĂ DE MARKETING Trei mituri despre strategia de stabilire a prețului. 644

Etapa 4: Analizarea costurilor, a prețurilor și a ofertelor concurenților 648

Etapa 5: Alegerea unei metode de stabilire a prețului 648

Etapa 6: Alegerea prețului final 656

IDEE DE MARKETING Majorările de preț „invizibile“ 658

Adaptarea prețului 660

Stabilirea prețului pe criterii geografice (numerar, contrapartidă, barter) 661

Rabaturile și bonificațiile de preț 662

Utilizarea prețurilor promoționale 664

Politica prețurilor diferențiate 665

IDEE DE MARKETING Politica abilă de fixare a prețurilor își ia avânt 668

Inițierea modificărilor de preț și reacția la modificările de preț ale concurenților. 670

Inițierea reducerii prețurilor. 670

Inițierea majorărilor de preț 671

Reacții la modificarea prețului 673

NOTĂ DE MARKETING Strategii de marketing pentru evitarea majorării prețurilor 674

Reacții la modificările de preț inițiate de concurenți 675

REZUMAT 677

APLICAȚII 678

NOTE. 679

PARTEA 6 FURNIZAREA VALORII 683

Capitolul 15 Rețelele de furnizare a valorii și canalele de marketing – proiectare și management 683

Canalele de marketing și rețelele de furnizare a valorii. 684
Importanța canalelor 684
Dezvoltarea canalelor. 685
NOTĂ DE MARKETING Specificație calitativă pentru cumpărarea prin canale multiple 688
Rețelele de furnizare a valorii 689

Rolul canalelor de marketing 691
Funcțiile și sensurile de circulație din cadrul canalului 692
Nivelurile canalului 694
IDEE DE MARKETING Comerțul mobil deschide noi posibilități pentru marketeri 696
Canalele din sectorul serviciilor 697

Deciziile referitoare la proiectarea canalelor de marketing. 698
Analizarea nivelurilor de prestație dorite de clienți 698
Stabilirea obiectivelor și a restricțiilor. 699
Identificarea principalelor variante de canal 700
IDEE DE MARKETING Carmax transformă comerțul cu automobile 702
Evaluarea principalelor variante de canal 705

Deciziile de management al canalului 708
Selectarea membrilor canalului 708
Instruirea membrilor canalului. 708
Motivarea membrilor canalului 709
Evaluarea membrilor canalului. 711
Modificarea aranjamentelor de canal 711
NOTĂ DE MARKETING Proiectarea unui sistem de distribuție potențat de client 713

Integrarea și sistemele de canal 714
Sistemele de marketing pe verticală 714
Sistemele de marketing pe orizontală 717
Sistemele de marketing multicanal (cu mai multe canale) 717

Conflict, cooperare și concurență 719
Tipuri de conflict și de concurență. 720
Cauzele conflictului de canal 721
Gestionarea conflictului de canal 721

Probleme legale și etice în relațiile de canal 723
Practicile de marketing specifice comerțului electronic 724
Firmele pur virtuale 725
IDEE DE MARKETING Cum s-a spart balonul de săpun al dot-com-urilor 727
Firmele hibride real-virtuale 728
REZUMAT 731
APLICAȚII 732
NOTE 733

Capitolul 16 Managementul distribuției cu amănuntul și cu ridicata și al logisticii de piață 736
Comerțul cu amănuntul (en detail) 737
Tipuri de detailiști 737
Noile modele ale succesului în comerțul cu amănuntul 741
IDEE DE MARKETING Febra francizei 742
Deciziile de marketing 744
NOTĂ DE MARKETING Cum ajuți un magazin să facă vânzare 745
IDEE DE MARKETING Etichetele devin mai inteligente 752
NOTĂ DE MARKETING Ce vor femeile în materie de servire a clientelei 754
Tendințe în comerțul cu amănuntul 759
Mărcile comercianților 762
Mărcile de intermediar 763
Amenințarea reprezentată de mărcile private 764
Comerțul cu ridicata (angro) 765
Dezvoltarea comerțului cu ridicata și tipurile de angrosiști 766
Deciziile de marketing ale angrosiștilor 768
Tendințe în comerțul cu ridicata 769
Logistica de piață 771
NOTĂ DE MARKETING Strategiile distribuitorilor-angrosiști de înaltă performanță 771
Sistemele logistice integrate 773
Obiectivele logisticii de piață 774
Deciziile referitoare la logistica de piață 776
Învățăminte pentru organizații privind logistica de piață 780
REZUMAT 781
APLICAȚII 783
NOTE 784

PARTEA 7 COMUNICAREA VALORII 787

Capitolul 17 Proiectarea și managementul comunicațiilor de marketing integrate 787

Rolul comunicațiilor de marketing 788
Comunicațiile de marketing și capitalul mărcii 789
Modelele procesului de comunicare 793

Realizarea unor comunicații eficace **797**
Identificarea auditoriului vizat 797
Stabilirea obiectivelor comunicării 799
Proiectarea comunicațiilor 800
IDEE DE MARKETING Girul personalităților celebre, ca strategie publicitară 807
Alegerea canalelor de comunicare 809
IDEE DE MARKETING Marketingul pe baza rumorii 812
Stabilirea bugetului total pentru comunicațiile de marketing 817
IDEE DE MARKETING Cum se nimerește ținta într-o lume a post-pieței de masă 818

Stabilirea mixului comunicațiilor de marketing 821
Caracteristicile mixului comunicațiilor de marketing 822
Factorii considerați în stabilirea mixului comunicațiilor de marketing 824
Evaluarea rezultatelor comunicațiilor 826

Managementul procesului comunicațiilor integrate de marketing 827
Coordonarea mijloacelor de comunicare 828
IDEE DE MARKETING Coordonarea mijloacelor de comunicare pentru consolidarea capitalului mărcii 830
Implementarea CMI 831
NOTĂ DE MARKETING Cât de integrat vă este programul CMI? . . 832
REZUMAT 833
APLICAȚII 834
NOTE 836

Capitolul 18 Gestionarea comunicărilor în masă: publicitatea, promovarea vânzărilor, evenimentele organizate și relațiile publice 839

Conceperea și gestionarea unui program de publicitate 840
Stabilirea obiectivelor 840
Stabilirea bugetului de publicitate 842
Conceperea campaniei de publicitate 843

NOTĂ DE MARKETING Criteriile de evaluare a reclamelor tipărite 847
Alegerea mijloacelor de informare și determinarea eficacității . . . 849
Decizia privind acoperirea, frecvența și impactul 849
Alegerea dintre principalele tipuri de instrumente mediatice 851
Opțiuni alternative de publicitate 853
IDEE DE MARKETING Jocul cu mărcile. 858
Selectarea vehiculelor specifice 859
Decizia privind planificarea în timp și alocarea publicității în media. 860
Evaluarea eficacității publicității. 862
NOTĂ DE MARKETING Cum să vinzi în timpuri grele 864
Promovarea vânzărilor 865
IDEE DE MARKETING Cunoașterea efectelor publicității și ale promovării 866
Obiective 867
Publicitate sau promovare 868
Decizii importante. 869
Evenimente și experiențe 876
Obiectivele evenimentelor 877
Decizii importante. 878
Relațiile publice 880
Marketingul relațiilor publice 881
Principalele decizii în marketingul RP 883
REZUMAT 886
APLICAȚII 886
NOTE. 888

Capitolul 19 Gestionarea comunicării personale: marketingul direct și vânzarea personală 891
Marketingul direct 892
Avantajele marketingului direct 894
NOTĂ DE MARKETING Publicul și problemele etice în marketingul direct. 895
Publicitatea prin poștă 896
NOTĂ DE MARKETING Când clientul dumneavoastră este un comitet 899
Marketingul pe bază de catalog 901
Telemarketingul 902

Alte mijloace de comunicare pentru marketingul cu răspuns direct . . . 903
Marketingul interactiv . . . 905
Avantajele marketingului interactiv . . . 906
Conceperea unui sit Web atractiv . . . 906
Plasarea în sistem on-line a reclamelor și a promovărilor . . . 907
NOTĂ DE MARKETING Exact genul tău . . . 907
Principii generale pentru marketingul electronic . . . 909
Proiectarea forței de vânzări . . . 911
Obiectivele și strategia forței de vânzări . . . 913
Structura forței de vânzări . . . 914
Dimensiunea forței de vânzări . . . 915
IDEE DE MARKETING Managementul clienților mari . . . 916
Retribuirea forței de vânzări . . . 917
Conducerea forței de vânzări . . . 918
Recrutarea și selecționarea agenților de vânzări . . . 918
Instruirea și îndrumarea reprezentanților de vânzări . . . 919
Productivitatea reprezentanților de vânzări . . . 920
Motivarea reprezentanților de vânzări . . . 923
Evaluarea reprezentanților de vânzări . . . 925
Principiile vânzării personale . . . 928
Cele șase etape . . . 928
IDEE DE MARKETING Principiile vânzării orientate spre client . . . 929
Negocierea . . . 931
Marketingul relațiilor . . . 932
REZUMAT . . . 932
APLICAȚII . . . 933
NOTE . . . 935

PARTEA 8 DEZVOLTAREA CU SUCCES PE TERMEN LUNG . . . 937

Capitolul 20 Lansarea noilor oferte de piață . . . 937
Dilema creării unui produs nou . . . 938
IDEE DE MARKETING Iridium se desparte de clienții globali . . . 942
Aspecte organizatorice . . . 943
Stabilirea bugetului pentru crearea noului produs . . . 943
NOTĂ DE MARKETING Lecții pentru succesul noilor produse . . . 944
Organizarea creării noilor produse . . . 945
Gestionarea procesului de creare: ideile . . . 948

Naşterea ideilor 948
NOTĂ DE MARKETING Zece modalităţi de a obţine idei remarcabile de produse noi 949
IDEE DE MARKETING Crearea cu succes a produselor de înaltă tehnologie 950
Trierea ideilor 952

Gestionarea procesului de creare: De la conceptul de produs la strategia de marketing 955
Crearea şi testarea conceptului de produs 955
Strategia de marketing 959
Analiza activităţii 961

Gestionarea procesului de creare: De la crearea la comercializarea produsului 964
Crearea produsului 964
Testarea pe piaţă 967
Comercializarea 971

Procesul adoptării produsului de către consumator 975
Etapele procesului de adoptare 975
Factori care influenţează procesul adoptării 976
REZUMAT 979
APLICAŢII 980
NOTE 981

Capitolul 21 Pătrunderea pe pieţele globale 984

Concurând pe o bază globală 985

Decizia privind extinderea peste hotare 986

Alegerea pieţelor pe care se va pătrunde 988
Pe câte pieţe ne extindem? 988
Pieţe dezvoltate sau pieţe în curs de dezvoltare 989
Zonele regionale de comerţ liber 991
Evaluarea pieţelor potenţiale 993

Decizia privind modul de pătrundere pe piaţă 994
Exportul indirect şi cel direct 994
Folosirea unei strategii globale pe Web 996
Acordarea licenţelor 997
Societăţile mixte 998
Investiţiile directe 999

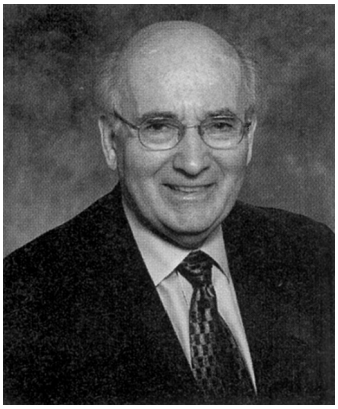
Alegerea celui mai potrivit program de marketing 999
IDEE DE MARKETING Standardizare globală sau adaptare? 1001

NOTĂ DE MARKETING Decalogul mărcilor globale 1002
Produsul 1003
IDEE DE MARKETING Impunerea mărcilor globale de servicii. . . 1004
Promovarea 1007
Prețul. 1008
Canalele de distribuție 1010
Influențele țării de origine 1012
Construirea imaginii de țară. 1013
IDEE DE MARKETING Suișurile și coborâșurile mărcii America. . 1014
Percepțiile consumatorilor privind țara de origine 1015
Cum ar trebui să-și organizeze firma activitatea de marketing . . . 1016
Departamentul de export 1016
Divizia internațională 1017
Organizația globală 1017
REZUMAT 1019
APLICAȚII 1019
NOTE. 1021

Capitolul 22 Managementul unei organizații care practică marketingul holistic . . . 1023
Tendințe în practicile de marketing. 1024
Marketingul intern 1025
NOTĂ DE MARKETING Caracteristicile departamentelor cu adevărat orientate spre client. 1026
Organizarea departamentului de marketing 1028
Relațiile marketingului cu alte departamente 1036
Edificarea unei organizații care practică marketingul creativ. . . . 1038
IDEE DE MARKETING Directorul general care face marketing . . 1039
IDEE DE MARKETING Accelerarea inovării strategice 1040
Responsabilitatea etică și socială în marketing 1042
Responsabilitatea socială corporatistă. 1043
Modele de afaceri responsabile din punct de vedere social 1045
Marketingul legat de cauze sociale 1046
IDEE DE MARKETING Efecte care contează. 1051
Marketingul social 1052
Implementarea marketingului 1056
Evaluarea și controlul activităților de marketing 1058
Controlul eficienței 1060
Controlul strategiei 1063

NOTĂ DE MARKETING Instrument de analiză a eficienței activității de marketing 1064
Viitorul marketingului 1070
NOTĂ DE MARKETING Marile slăbiciuni ale marketingului 1072
REZUMAT 1074
APLICAȚII 1075
NOTE 1076
Anexa 1079
Glosar 1107
Indexul numelor 1122
Indexul companiilor/mărcilor/organizațiilor 1126
Indexul termenilor 1136

Despre autori



Philip Kotler este una dintre autoritățile mondiale de frunte în domeniul marketingului. Dr. Kotler este profesor emerit al Catedrei de Marketing Internațional S.C. Johnson & Son de la Facultatea de Management Kellogg din cadrul Universității Northwestern. Dr. Kotler și-a luat masteratul la Universitatea Chicago, iar doctoratul la MIT, ambele în economie. De asemenea, a desfășurat cercetare post-doctorat în matematică la Universitatea Harvard și în științele comportamentului la Universitatea Chicago.

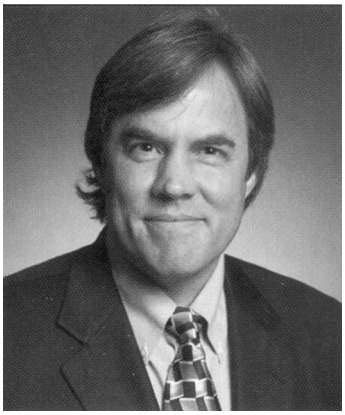
Dr. Kotler este coautor al cărților „Principiile marketingului" *(Principles of Marketing)* și „Introducere în marketing" *(Marketing: An Introduction)*. Cartea sa „Marketing strategic pentru organizațiile nonprofit" *(Strategic Marketing for Nonprofit Organizations)*, ajunsă la a șasea ediție, este cel mai bine vândut titlu în acest domeniu de specialitate. Printre celelalte cărți ale sale se numără: „Modele de marketing" *(Marketing Models);* „Noua concurență" *(The New Competition)*; „Servicii profesionale de marketing" *(Marketing Professional Services)*; „Marketing strategic pentru instituțiile de învățământ" *(Marketing for Educational Institutions)*; „Marketing pentru organizațiile de îngrijire a sănătății" (*Marketing for Health Care Organizations)*; „Congregații de marketing" *(Marketing Congregations)*; „Înaltă vizibilitate" *(High Visibility)*; „Marketing social" *(Social Marketing)*; „Marketingul locurilor" *(Marketing Places)*; „Marketingul națiunilor" *(The Marketing of Nations)*; „Marketingul serviciilor de găzduire și turism" *(Marketing for Hospitability and Tourism)*; „Vizionare numai din picioare – strategii pentru marketingul artelor spectacolului" (*Standing Room Only – Strategies for Marketing the Performing Arts)*; „Strategie și marketing pentru muzee" *(Museum Strategy and Marketing)*; „Mișcări de marketing" (Marketing Moves); „Kotler despre marketing" *(Kotler on Marketing)*; „Marketing lateral – zece păcate capitale în marketing" (*Lateral Marketing: Ten Deadly Marketing Sins*); „Responsabilitatea socială corporatistă" (*Corporate Social Responsibility*).

Pe lângă toate acestea, a publicat peste o sută de articole în reviste de înaltă ținută, printre care: *Harvard Business Review, Sloan Management Review, Business Horizons, California Management Review, Journal of Marketing, Journal of Marketing Research, Management Science, Journal of Business Strategy* și *Futurist*. Dr. Kotler este singurul care a câștigat de trei ori mult-râvnitul premiu Alpha Kappa Psi pentru cel mai bun articol anual publicat în *Journal of Marketing*.

Domnul profesor Kotler a fost primul beneficiar al premiului „Educator emerit în domeniul marketingului", inițiat în 1985 de Asociația Americană de Marketing (AMA). Asociația Europeană a Consultanților de Marketing și Instructorilor de Vânzare i-a acordat propriul „Premiu pentru excelență în marketing". Într-o anchetă întreprinsă în 1975, grupul universitarilor din cadrul AMA l-a desemnat „Lider în gândirea de marketing". În 1978 a primit și premiul „Paul Converse" al AMA, drept recunoaștere a contribuției sale originale la teoria marketingului. În 1995, Asociația Internațională a Cadrelor de Conducere din Marketing și Vânzări (SMEI) l-a desemnat „Marketerul Anului". În 2002, domnului profesor Kotler i s-a decernat titlul de „Educator emerit" din partea Academiei de Știința Marketingului. A primit titlul de *doctor honoris causa* din partea a numeroase universități: Universitatea Stockholm, Universitatea Zurich, Universitatea de Economie și Administrare a Afacerilor din Atena, Universitatea de Economie și Administrare a Afacerilor „DePaul" din Viena, Școala de Economie și Administrare a Afacerilor din Cracovia, Groupe Haute Ecole de Commerce din Paris, Școala de Științe Economice și Administrație Publică din Budapesta și Universitatea de Economie și Administrare a Afacerilor din Viena.

Domnul profesor Kotler a fost consultantul multor companii importante din Statele Unite și din străinătate, printre care: IBM, General Electric, AT&T, Honeywell, Bank of America, Merck, SAS Airlines, Michelin și altele, pe probleme de strategie și planificare de marketing, organizarea marketingului și marketing internațional.

Dr. Kotler a ocupat funcția de președinte al Colegiului de Marketing din cadrul Institutului de Științe ale Managementului; cea de director al Asociației Americane de Marketing; cea de administrator-curator al Institutului pentru Știința Marketingului; cea de director al MAC Group; cea de membru în Consiliul Consultativ Yankelovich și în Consiliul Consultativ Copernicus. A fost membru al Consiliului Guvernatorilor pentru Institutul Școlii de Artă din Chicago și membru al Consiliului Consultativ al Fundației Drucker. Dr. Kotler a călătorit mult prin Europa, Asia și America de Sud, în calitate de consilier și conferențiar pentru numeroase companii doritoare să fructifice ocazii de marketing global.



Kevin Lane Keller este profesor de marketing al catedrei E. B. Osborn din cadrul Școlii de Economia Afacerilor Tuck, Colegiul Dartmouth. Prof. Keller este deținătorul unor diplome din partea universităților Cornell, Carnegie-Mellon și Duke. La Dartmouth, predă un curs electiv de masterat în managementul strategic al mărcilor și conferențiază pe aceeași tematică în cadrul programelor pentru manageri superiori. Anterior, prof. Keller a făcut parte din colectivul didactic al Școlii Postuniversitare de Economia Afacerilor de la Universitatea Stanford, unde de asemenea a ocupat funcția de șef al colectivului de marketing. În plus, a făcut parte din corpul didactic al Universității California de la Berkeley și din cel al Universității Carolina de Nord de la Chapel Hill, a fost profesor invitat la Universitatea Duke și la Școala Australiană Postuniversitară de Management, și a îndeplinit timp de doi ani funcția de consultant de marketing pentru Bank of America.

Domeniul general de competență expertă al domnului profesor Keller este marketingul produselor de consum, cu un interes special de cercetare a modului în care înțelegerea teoriilor și conceptelor legate de comportamentul consumatorului poate îmbunătăți strategiile de marketing. Rezultatele acestei cercetări au făcut subiectul a peste cincizeci de articole, publicate în trei dintre cele mai reputate reviste de marketing: *Journal of Marketing, Journal of Marketing Research* și *Journal of Consumer Research*. Totodată, prof. Keller a făcut parte și din Consiliul Editorial al publicațiilor menționate. Studiile sale s-au bucurat de o largă apreciere și au primit numeroase distincții.

Domnul profesor Keller este considerat una dintre marile personalități internaționale, în ceea ce privește studierea mărcilor: crearea lor, impunerea lor pe piață și managementul lor ca active ale firmei. Participant activ la viața firmelor, s-a implicat într-o foarte variată gamă de proiecte de marketing, servind drept consilier de încredere al marketerilor pentru câteva dintre cele mai renumite și mai de succes mărci din lume, printre care Accenture, American Express, Disney, Ford, Intel, Levi-Strauss, Miller Brewing, Procter & Gamble și Starbucks. Alte firme de frunte care au beneficiat de consultanță în domeniul mărcilor din partea prof. Keller sunt: Allstate, Beiersdorf (Nivea), Blue Cross Blue Shield, Campbell Soup, General Mills, Goodyear, Kodak, The Mayo Clinic, Nordstrom, Shell Oil, Unilever și Young & Rubicam. Prof. Keller face parte și din Consiliul de Încredere Academic al Institutului de Știința Marketingului. Conferențiar foarte apreciat, a desfășurat seminarii și ateliere de discuții pe probleme de marketing, cu cadre de conducere din firme, într-o mare varietate de forumuri.

În prezent, prof. Keller derulează studii care abordează chestiunea strategiilor și tacticilor de marketing menite să creeze, să evalueze și să gestioneze capitalul de piață al mărcilor. Manualul pe care l-a scris pe această temă, „Managementul strategic al mărcilor“ (*Strategic Brand Management*), a cărui a doua ediție a fost publicată de Prentice-Hall în septembrie 2002, a fost proclamat „biblia utilizării mărcilor“.

Pasionat de sport, muzică și cinema, în timpul liber se ocupă de managementul și marketingul formației de rock and roll *The Church*, considerată o adevărată „comoară culturală“ a Australiei. Prof. Keller locuiește în New Hampshire cu soția sa, Punam (și ea profesoară de marketing la Școala Tuck), și cu cele două fiice ale sale, Carolyn și Allison.

PREFAȚĂ

Managementul marketingului este cel mai folosit manual de marketing deoarece conținutul și organizarea lui tematică reflectă permanent schimbările din teoria și practica marketingului. Prima lui ediție, apărută în 1967, a introdus concepția conform căreia firmele trebuie să fie orientate spre client și spre piață, dar vorbea prea puțin despre subiecte care acum au devenit fundamentale, cum ar fi segmentarea, vizarea pieței și poziționarea. Concepte cum ar fi capitalul mărcii, analiza valorii clientului, marketingul cu baze de date, comerțul electronic, rețelele de furnizare a valorii, canalele hibride, managementul lanțului de aprovizionare și comunicațiile de marketing integrate nici măcar nu făceau parte din vocabularul marketingului din vremea aceea. Acum, firmele vând bunuri și servicii printr-o mare varietate de canale directe și indirecte. Publicitatea în masă nu mai este nici pe departe atât de eficace pe cât era odată. Firmele explorează noi forme de comunicare, cum ar fi experiențele, divertismentul și marketingul viral. Tot mai mulți clienți încep să le spună firmelor ce tipuri de produse și de servicii doresc, și când, unde și cum doresc să le cumpere.

În consecință, firmele și-au schimbat „treapta de viteză", trecând de la managementul portofoliilor de produse la cel al portofoliilor de clienți, compilându-și baze de date cu clienții individuali pentru a-i putea înțelege mai bine și, astfel, pentru a putea alcătui oferte și mesaje individualizate. Firmele fac mai puțină standardizare a produselor și a serviciilor, orientându-se mai mult spre specializarea de nișă și spre adaptarea la comandă. Monologurilor în comunicare le iau locul dialogurile cu clienții. Metodele de măsurare a profitabilității clientului și a valorii pe viață a clientului devin tot mai bune. Firmele se străduiesc să măsoare rentabilitatea investițiilor pe care le fac în marketing și efectul asupra valorii pentru acționari. De asemenea, se arată preocupate de implicațiile sociale și etice ale deciziilor lor de marketing.

Pe măsură ce firmele se schimbă, același lucru se întâmplă și cu structurile lor de marketing. Marketingul nu mai este un departament al firmei însărcinat cu un număr limitat de activități – este un efort care se întreprinde la nivelul întregii organizații, forța motrice a viziunii firmei, a misiunii pe care și-a asumat-o și a planificării ei strategice. Marketingul presupune decizii cum ar fi: ce fel de clienți își dorește firma; ce nevoi încearcă să satisfacă; ce produse și servicii să ofere; ce prețuri să stabilească; ce comunicații să trimită și să primească; ce canale de distribuție să folosească; și ce parteneriate să dezvolte. Marketingul are succes numai atunci când toate departamentele firmei lucrează împreună pentru îndeplinirea scopurilor: atunci când departamentul tehnic proiectează produsele potrivite, când cel financiar asigură fondurile necesare, când aprovizionarea cumpără materiale de calitate, când producția face bunuri de calitate și la

timp, și când contabilitatea măsoară profitabilitatea diverselor tipuri de clienți, de produse și de zone ale pieței.

Și, pe măsură ce metodele și formele de organizare ale marketingului s-au schimbat, la fel s-a întâmplat și cu manualul de față. Cea mai mare schimbare o reprezintă intrarea în scenă a unui coautor: Kevin Lane Keller este unul dintre cei mai reputați teoreticieni ai marketingului din generația sa, autor al unei cercetări deschizătoare de noi drumuri în domeniul marketingului și al unei cărți de mare succes, *Managementul strategic al mărcilor*. Totodată, a colaborat cu directori de marketing ai unor firme din toată lumea, pentru a-i ajuta să devină marketeri mai buni. Prin el, *Managementul marketingului* câștigă idei noi și noi perspective asupra problemelor abordate.

Această nouă ediție este rodul unui efort de colaborare între doi autori, care și-au propus să creeze cea mai bună ediție de până acum a *Managementului marketingului*. Pentru ca nevoile instructorului care predă marketingul în fața studenților să fie cât mai deplin înțelese, au fost organizate numeroase focus-grupuri pe această temă. Utilizând această contribuție suplimentară, noua ediție este destinată să păstreze atuurile edițiilor precedente și, în același timp, să introducă tematici și moduri de organizare complet noi, în ideea de a susține o asimilare cât mai bună a materiei studiate. Țelul primordial este acela de a ajuta firmele, colectivele de marketing și specialiștii din domeniu să-și adapteze strategiile și metodele de management al marketingului la realitățile pieței din secolul al douăzeci și unulea.

Strategia de revizuire a ediției

Marketingul este un domeniu de interes pentru toată lumea, indiferent de ce anume oferă pieței: bunuri, servicii, proprietăți, persoane, locuri, evenimente, informații, idei sau organizații. Ca „autoritate supremă" pentru studenți și educatori, *Managementul marketingului* trebuie să fie o lucrare permanent actualizată și în pas cu vremurile. Studenții (și instructorii lor) trebuie să simtă că acest manual li se adresează direct, atât din punctul de vedere al materiei studiate, cât și din cel al modului în care le este prezentată.

Succesul de care se bucură *Managementul marketingului* poate fi atribuit capacității sale de a maximiza trei dimensiuni caracteristice oricărui manual de marketing foarte bun: profunzime, amploare și relevanță, așa cum se reflectă ele prin următoarele întrebări:

- **Profunzime.** Posedă cartea fundamente teoretice solide? Conține ea importante concepte, modele și contexte-cadru ale teoriei? Oferă ea îndrumări conceptuale în rezolvarea unor probleme practice?
- **Amploare.** Acoperă cartea toate subiectele necesare și adecvate? Acordă ea suficientă atenție concentrată acestor subiecte?

- **Relevanță.** Reușește cartea să stârnească interesul viu al cititorului? Este ea o lectură captivantă? Are multe exemple irezistibile?

Noua ediție pornește de la atuurile fundamentale ale edițiilor precedente, pe care caută să le dezvolte mai departe:

- **Orientare managerială**. Cartea se concentrează pe deciziile esențiale care stau în fața managerilor de marketing și a managerilor superiori din firmă, în eforturile depuse pentru a armoniza obiectivele, capabilitățile și resursele organizaționale cu nevoile și ocaziile favorabile de pe piață.
- **Abordare analitică**. Această carte prezintă instrumente conceptuale și modele-cadru pentru analizarea problemelor recurente de management al marketingului. Cu ajutorul cazurilor și al exemplelor, sunt ilustrate principiile, strategiile și practicile eficace de marketing.
- **Perspectivă pluridisciplinară**. Această carte valorifică multitudinea cunoștințelor la care s-a ajuns într-o mare varietate de discipline – științele economiei, științele comportamentului, teoria managementului, matematica –, pentru a crea concepte și instrumente fundamentale.
- **Aplicații universale**. Această carte aplică gândirea strategică asupra întregului spectru de activități ale marketingului: produse și servicii, piețe de consum și organizaționale, organizații comerciale și nonprofit, firme autohtone și străine, firme mici și mari, organizații producătoare și de intermediere, sectoare înalt tehnologizate și cu grad scăzut de tehnologizare.
- **Acoperire tematică exhaustivă și echilibrată**. Această carte acoperă toate subiectele pe care trebuie să le cunoască un manager de marketing bine informat, pentru a putea face marketing strategic, tactic și administrativ.

Teme noi: marketingul holist

O temă nouă de fundamentală importanță în această ediție o reprezintă marketingul holist. Marketingul holist poate fi văzut ca demers de concepere, proiectare și implementare a programelor, proceselor și activităților de marketing, care ia în considerare amploarea și interdependențele existente astăzi în mediul de marketing. Marketingul holist recunoaște că „totul contează" în privința marketingului și că adeseori devine necesară o perspectivă amplă și integrată. Marketingul holist are patru dimensiuni caracteristice:

1. **Marketingul intern** – toată lumea din organizație trebuie să adopte principiile de marketing adecvate, în special conducerea managerială superioară.
2. **Marketingul integrat** – trebuie să existe multiple mijloace de creare, furnizare și comunicare a valorii, care să fie combinate și utilizate în mod optim.

3. **Marketingul relațional** – existența unor relații bine dezvoltate și pe multiple planuri, cu clienții, cu membrii canalelor de marketing și cu ceilalți parteneri de marketing.
4. **Marketingul responsabil social** – înțelegerea efectelor etice, de mediu, legale și sociale ale marketingului.

Toate aceste patru dimensiuni sunt prezente peste tot în materia acestei cărți, pe alocuri cu menționare explicită. Alte două teme suplimentare sunt *personalizarea marketingului* și *responsabilitatea financiară a marketingului*. Prima se referă la eforturile de a face marketingul mai relevant la nivel individual; a doua reflectă necesitatea de a înțelege și de a justifica rentabilitatea investițiilor de marketing din organizație.

Organizarea conținutului

Această nouă ediție păstrează tematicile de esență ale ediției anterioare, dar le reorganizează într-o nouă structură modulară. Față de cele cinci părți din ediția anterioară, acum sunt opt, pentru a permite o abordare mai flexibilă la clasă:

Partea I	Managementul marketingului – ce este el și cum trebuie înțeles
Partea a II-a	Cunoașterea și înțelegerea mediului de marketing
Partea a III-a	Intrarea în conexiune cu clienții
Partea a IV-a	Crearea unor mărci puternice
Partea a V-a	Formarea ofertelor de piață
Partea a VI-a	Furnizarea valorii
Partea a VII-a	Comunicarea valorii
Partea a VIII-a	Crearea psobilităților de creștere cu succes pe termen lung

Cele mai importante schimbări de organizare a structurii sunt următoarele:

■ O nouă parte despre explorarea mediului de marketing, în care intră cele două capitole pe tema cercetării de piață, acum plasate și mai aproape de începutul cărții (capitolele 3 și 4).

■ O nouă secțiune despre crearea posibilităților de creștere pe termen lung, cu capitole despre produsele noi și despre piețele globale, alături de un capitol revizuit cu concluzii generale, plasată la sfârșitul cărții (capitolele 20-22).

■ Capitolele 16 și 17 sunt acum mai categoric definite și aliniate, din punctul de vedere al comunicațiilor de masă și al celor personale.

■ Materialul referitor la elaborarea unui plan de marketing efectiv, menit să-i ajute pe studenți să deprindă abilități concrete de marketing, a fost actualizat și mutat în capitolul 2. De asemenea, am creat și o anexă la capitolul 2, cu un exemplu ilustrativ

pentru cazul unei firme reale, precum și o anexă la sfârșitul cărții, cu mai multe exerciții referitoare la planul de marketing.

- Noua anexă de la sfârșitul cărții, referitoare la planul de marketing, oferă informații detaliate despre cum se întocmește un asemenea plan, plus mai multe exerciții, care-i ajută pe studenți să elaboreze un plan formal de marketing utilizând exemplul ipotetic al agendei digitale personale marca Sonic.
- La sfârșitul cărții a fost adăugat un glosar, în care sunt definiți toți termenii-cheie.

Modificările aduse fiecărui capitol

Această ediție a fost în aceeași măsură raționalizată și extinsă, pentru a aduce într-o lumină mai clară tematici esențiale și exemple devenite clasice, dar căutând în același timp să acopere noi concepte și idei în cât mai mare detaliu. Unele capitole au fost revizuite mai mult decât altele. Iată un rezumat al modificărilor aduse fiecărui capitol:

Capitolul 1, *Definirea marketingului pentru secolul XXI*, reunește acum „imaginea de ansamblu" din primele două capitole ale ediției anterioare, pentru a face prezentarea subiectelor-cheie, a modului cum au evoluat și a modului în care este probabil să evolueze de acum înainte.

Capitolul 2, *Elaborarea strategiilor și a planurilor de marketing*, abordează mai amplu subiectul marketingului holist și mai în detaliu chestiunea planurilor de marketing, incluzând și un exemplu de plan concret.

Capitolul 3, *Culegerea informațiilor și scanarea mediului*, este acum exprimat în termenii abordării la nivel macroeconomic a cercetării de marketing.

Capitolul 4, *Derularea cerecetării de marketing și previzionarea cererii pieței*, este formulat în termenii abordării la nivel microeconomic și cuprinde o nouă secțiune despre productivitatea marketingului.

Capitolul 5, *Crearea valorii, a satisfacției și a fidelității în relația cu clientul*, unifică materia mai multor capitole referitoare la clienți și vine cu materie nouă despre valoarea de capital al clientelei.

Capitolul 6, *Analiza piețelor de consum*, vine cu o nouă secțiune despre alte teorii cu privire la deciziile luate de consumatori.

Capitolul 7, *Analiza piețelor de afaceri*, conține o secțiune despre managementul relațiilor cu clienții organizaționali.

Capitolul 8, *Identificarea segmentelor de piață și a țintelor de piață,* aduce material nou despre marketingul local, marketingul conversiei, marketingul experiențelor și marketingul către generația Y.

Capitolul 9, *Crearea capitalului mărcii*, a fost complet refăcut și extins, pentru a cuprinde mai multe dintre conceptele importante ale creării, evaluării și gestionării mărcilor.

Capitolul 10, *Poziționarea mărcii*, introduce o metodologie contemporană de poziționare, având la bază două concepte: punctele de paritate și punctele de diferență.

Capitolul 11, *Concurența*, cuprinde material proaspăt despre modul în care se poate spori consumul unui produs.

Capitolul 12, *Stabilirea strategiei produsului*, a fost reorganizat, pentru a cuprinde material despre sursele de diferențiere.

Capitolul 13, *Proiectarea și gestionarea serviciilor*, introduce o nouă secțiune despre managementul mărcilor de servicii.

Capitolul 14, *Elaborarea strategiilor și a programelor de stabilire a prețurilor*, conține o nouă secțiune despre stabilirea prețurilor, cu material referitor la înțelegerea corelației dintre psihologia consumatorului și structurarea prețurilor.

Capitolul 15, *Rețelele de furnizare a valorii și canalele de marketing – proiectare și management*, cuprinde material despre comerțul electronic și practicile de marketing din acest domeniu, precum și material nou despre puterea, conflictul și cooperarea din interiorul canalului de marketing.

Capitolul 16, *Managementul distribuției cu amănuntul, și cu ridicata și al logisticii de piață*, cuprinde material relevant despre activitățile și experiențele de la nivelul magazinului și a fost reorganizat pentru a trata și subiectul mărcilor private.

Capitolul 17, *Proiectarea și managementul comunicațiilor de marketing integrate*, are o nouă secțiune despre rolul comunicațiilor de marketing și informații despre mijloacele de coordonare.

Capitolul 18, *Gestionarea comunicațiilor de masă: publicitatea, promovarea vânzărilor*, *evenimentele și relațiile publice*, cuprinde o nouă secțiune despre marketingul evenimentelor și cel al experiențelor.

Capitolul 19, *Gestionarea comunicațiilor personale: marketingul direct și vânzarea personală*, introduce material nou despre marketingul interactiv.

Capitolul 20, *Lansarea noilor oferte de marketing*, cuprinde material nou despre generarea ideilor.

Capitolul 21, *Pătrunderea pe piețele globale*, vine cu material nou despre efectul țării de origine.

Capitolul 22, *Managementul unei organizații de marketing holist*, conține noi secțiuni despre marketingul social și despre viitorul marketingului.

Alte concepte nou adăugate sau analizate mai în amănunt ar fi: principiile de management al mărcilor, marketingul cauzelor sociale, euristica deciziei consumatorului, implicarea consumatorului, modelele de memorie a consumatorului, evenimentele și experiențele, inovarea și creativitatea, tehnicile de cercetare calitativă, sistemele de unități de măsură ale marketingului, contabilizarea mentală, prețurile de referință și sponsorizarea.

Pedagogia materiei de capitol

Fiecare capitol cuprinde:

O **Introducere** în materia capitolului, cu un scurt comentariu și cu o „vinietă-text", adică un scurt exemplu ilustrativ, care pregătesc scena pentru materia ce urmează. Făcând referire la mărci sau firme reprezentative pentru materia capitolului, „vinietele" servesc drept pretexte ideale pentru demararea discuției la clasă.

Casetele de tip **Idee de marketing** pun în discuție teme importante de marketing, adeseori scoțând în evidență concluzii ale unor cercetări de dată recentă. Printre casetele noi sau actualizate se numără cele cu referire la: opinii despre marketing din partea directorilor generali de firme, progrese și priorități în managementul valorii de capital a clientelei, tendințe de viitor în rândul consumatorilor, înfloritoarea piață a firmelor mici și mijlocii.

Casetele de tip **Notă de marketing** oferă sfaturi practice și idei orientative în privința deciziilor ce se cer luate în diversele etape ale procesului de management al marketingului. Câteva casete noi sau actualizate ar fi cele cu referire la: managementul cunoștințelor despre clienți, capcanele procesului de decizie, cum se comportă consumatorul american mediu, îndrumări pentru vânzarea către firmele mici.

Exemplele din text: în fiecare capitol există 10-15 exemple inserate în text, menite să ilustreze grăitor conceptele prezentate, cu ajutorul unor firme și situații perfect reale. Practic toate aceste exemple, de practici bune și mai puțin bune de marketing corporatist, sunt noi în ediția de față și acoperă o mare varietate de produse, servicii și piețe.

Exercițiile de la sfârșitul capitolului: aplicații de marketing și studii de caz denumite „Marketing sub reflector".

■ În secțiunea aplicațiilor de marketing sunt cuprinse două tipuri de exerciții menite să-i provoace pe studenți la discuții. Exercițiul *Dezbatere de marketing* sugerează puncte de vedere complet opuse, în privința unui subiect de marketing important, și le cere studenților să-l adopte pe unul dintre ele. Exercițiul *Discuție de marketing* identifică probleme de marketing provocatoare și îngăduie adoptarea unui punct de vedere personal.

■ Studiul de caz denumit *Marketing sub reflector*, care scrutează cazul unei firme de reputație mondială în privința calității marketingului pe care-l face, cuprinde întrebări care pot fi discutate la clasă sau pot constitui temă de lucru pentru studenți.

MULȚUMIRI

Asupra acestei noi ediții și-au pus amprenta creatoare multe persoane.

Din partea lui Phil Kotler:

Colegii și asociații mei de la Facultatea de Management Kellogg din cadrul Universității Northwestern continuă să aibă o influență importantă asupra gândirii mele: James C. Anderson, Robert C. Blattberg, Bobby J. Calder, Gregory S. Carpenter, Alex Chernev, Anne T. Coughlan, Dawn Iacobucci, Dipak C. Jain, Robert Kozinets, Lakshman Krishnamurti, Angela Lee, Ann L. McGill, Vincent Nijs, Christie Nordhielm, Mohanbir S. Sawhney, John F. Sherry Jr., Louis W. Stern, Brian Sternthal, Alice M. Tybout și Andris A. Zoltners. Vreau de asemenea să mulțumesc fundației S. C. Johnson Family pentru generosul sprijin acordat catedrei mele de la facultatea Kellogg. Completând echipa de la Northwestern, îi voi menționa pe fostul meu decan, Donald P. Jacobs, și pe actualul decan, Dipak Jain, cărora vreau să le mulțumesc pentru sprijinul neîntrerupt pe care mi l-au acordat, atât în calitatea mea de cercetător, cât și în cea de autor.

Mai mulți foști membri ai catedrei de marketing au avut o mare influență asupra gândirii mele, atunci când m-am alăturat corpului didactic al facultății Kellogg: Richard M. Clewett, Ralph Westfall, Harper W. Boyd și Sidney J. Levy. Doresc să-i mulțumesc și lui Gary Armstrong, mpreună cu care am scris cartea *Principiile marketingului*.

Le rămân îndatorat și următorilor coautori ai edițiilor internaționale ale cărților *Managementul marketingului* și *Principiile marketingului*, de la care am învățat o mulțime de lucruri, lucrând împreună pentru a adapta teoria de management al marketingului la problemele specifice din țări diferite:

- Swee-Hoon Ang și Siew-Meng Leong, Universitatea Națională Singapore
- Chin-Tiong Tan, Universitatea de Management Singapore
- Friedhelm W. Bliemel, Universitatea Kaiserslautern (Germania)
- Peter Chandler, Linden Brown și Stewart Adam, Universitatea Monash și Universitatea RMIT (Australia)
- Bernard Dubois, Facultatea de Management din cadrul Înaltei Școli de Comerț (Franța), și Delphine Manceau, Școala Europeană de Management ESCP-EAP
- John Saunders (Universitatea Loughborough) și Veronica Wong (Universitatea Warwick, Marea Britanie)
- Jacob Hornick, Universitatea Tel Aviv (Israel)

- Walter Giorgio Scott, Universitatea Cattolica del Sacro Cuore (Italia)
- Ronald E. Turner și Peggy Cunningham, Universitatea Queen's (Canada)

Vreau să subliniez și cât de multe am avut de învățat din colaborarea cu coautorii în tratarea unor subiecte de marketing mai specializate: Alan Andreasen, Christer Asplund, Paul N. Bloom, John Bowen, Roberta C. Clarke, Karen Fox, Michael Hamlin, Thomas Hayes, Dipak Jain, Somkid Jatusripitak, Hermawan Kartajaya, Neil Kotler, Nancy Lee, Suvit Maesincee, James Maken, Gustave Rath, Irving Rein, Eduardo Roberto, Joanne Scheff, Norman Shawchuck, Martin Stoller și Bruce Wrenn.

Covârșitor de îndatorat continuu să-i rămân minunatei mele soții, Nancy, care mi-a acordat timpul, sprijinul și inspirația necesare pentru a realiza această ediție. Nancy, este cu adevărat cartea ta!

Din partea lui Kevin Lane Keller:

Am beneficiat tot timpul de știința și competența colegilor mei de la Tuck – Scott Neslin, Punam Keller, Kusum Ailawadi, Praveen Kopalle, Koen Pauwels, Yiorgos Bakamitsos, Fred Webster, Gert Assmus și John Farley – și de conducerea înțeleaptă a decanului Paul Danos. Țin să recunosc aici, cu calde mulțumiri, prețioasa contribuție pe care și-au adus-o de-a lungul anilor colegii mei de la facultate și colaboratorii cu care am făcut cercetare. Le datorez recunoștință lui Jim Bettman și Rick Staelin, de la Universitatea Duke, pentru ajutorul pe care mi l-au dat la începuturile carierei mele academice și pentru a-mi fi servit drept ideale modele de rol. Apreciez sincer și tot ce am învățat de la managerii firmelor cărora le-am fost colaborator și le mulțumesc că mi-au împărtășit din ideile și experiențele lor. În sfârșit, vreau să le mulțumesc în mod deosebit soției mele, Punam, și fiicelor mele, Carolyn și Allison, fără de care nimic n-ar putea să se întâmple și nimic din ceea ce fac n-ar avea vreun rost.

Le rămânem îndatorați colegilor care ni s-au alăturat în derularea celor trei sesiuni de focus-grup, extrem de utile în planificarea ediției revizuite:

La Boston: Neeraj Baharadwaj, Colegiul Babson; Piotr Chelminski, Universitatea Providence; Al Della Bitta, Universitatea Rhode Island; Dan Dunn, Universitatea Northeastern; Michael McGinty, Universitatea Providence; Nada Nasr, Colegiul Bentley; Alphonso Ogbuehi, Colegiul Bryant; John Teopaco, Universitatea Northeastern; Elizabeth Wilson, Colegiul Boston; Fred Wright, Colegiul Babson.

La Chicago: Tim Aurant, Universitatea Northern Illinois; Roger Baran, Universitatea DePaul; Janelle Barcelona, Colegiul North Central; Sanjay Dhar, Universitatea Chicago; Lori Feldman, Purdu/Calamet; Stephen Goodwin, Universitatea de Stat Illinois; Michael LaRocco, Colegiul St. Francis; Laura Leli-Carmine, Universitatea Lewis; Lawrence Hamer, Universitatea DePaul; Chem Narayana, Universitatea

Illinois/Chicago; James Oakley, Universitatea Purdue; Richard Slovacek, Colegiul North Central; Paul Wellen, Universitatea Roosevelt.

La New York: Sandy Becker, Universitatea Rutgers; Frank Fish, Colegiul St. Thomas Aquinas; Jack Lee și studenții lui, Colegiul Baruch; Gary Lynn, Institutul Stevens.

Le suntem îndatorați următorilor colegi de la alte universități, care au recenzat această nouă ediție:

- Alan Au, Universitatea Hong Kong
- Sandy Becker, Universitatea Rutgers
- Frederic Brunel, Universitatea Boston
- Lisa Cain, Universitatea California de la Berkeley și Colegiul Mills
- Bob Cline, Universitatea Iowa
- Alton Erdem, Universitatea Houston de la Clear Lake
- Elizabeth Evans, Universitatea Concordia
- Betsy Gelb, Universitatea Houston, Clear Lake
- Barbara Gross, Universitatea de Stat California, Northridge
- Eric Langer, Universitatea Johns Hopkins
- Bart Macchiette, Universitatea Plymouth
- Paul McDevitt, Universitatea Illinois, Springfield
- Francis Mulhern, Universitatea Northwestern
- Zhou Nan, Universitatea Hong Kong
- Lisa Klein Pearo, Universitatea Cornell
- Abe Qastin, Universitatea Lakeland
- Lopo Rego, Universitatea Iowa
- Richard Rexeisen, Universitatea St. Thomas
- Anusorn Singhapakdi, Universitatea Old Dominion
- Mark Spriggs, Universitatea St. Thomas
- Sean Valentine, Universitatea Wyoming
- Ann Veeck, Universitatea West Michigan
- Kevin Zeng Zou, Universitatea Hong Kong

Vrem de asemenea să le mulțumim tututor celor care au recenzat edițiile precedente ale cărții *Managementul marketingului*:

Hiram Barksdale, Universitatea Georgia

Boris Becker, Universitatea de Stat Oregon

Sunil Bhatla, Universitatea Case Western Reserve
John Burnett, Universitatea Denver
Surjit Chhabra, Universitatea DePaul
Dennis Clayson, Universitatea de Nord Iowa
Dr. Brent Cunningham, Universitatea de Stat Jacksonville
John Deighton, Universitatea Chicago
Ralph Gaedeke, Universitatea de Stat California, Sacramento
Dennis Gensch, Universitatea Wisconsin, Milwaukee
David Georgoff, Universitatea Florida Atlantic
Bill Gray, Facultatea de Management Keller
Arun Jain, Universitatea de Stat New York, Buffalo
Ron Lennon, Universitatea Barry
H. Lee Matthews, Universitatea de Stat Ohio
Paul McDevitt, Universitatea Illinois, Springfield
Kenneth P. Mead, Universitatea Centrală de Stat Connecticut
Mary Ann McGrath, Universitatea Loyola, Chicago
Henry Metzner, Universitatea Missouri, Rolla
Pat Murphy, Universitatea Notre Dame
Jim Murrow, Colegiul Drury
Nicholas Nugent, Colegiul Boston
Donald Outland, Universitatea Texas, Austin
Albert Page, Universitatea Illinois, Chicago
Hank Pruden, Universitatea Golden Gate
Christopher Puto, Universitatea de Stat Arizona
Scott D. Roberts, Universitatea de Nord Arizona
Robert Roe, Universitatea Wyoming
Alex Sharland, Universitatea Hofstra
Dean Siewers, Institutul de Tehnologie Rochester
Michael Swenso, Universitatea Brigham Young, Școala Marriott
Dr. R. Venkatesh, Universitatea Pittsburgh, Facultatea de Economia Afacerilor Katz
Greg Wood, Colegiul Canisius

Talentatul personal al editurii Prentice Hall merită laude pentru rolul jucat în alcătuirea noii ediții. Wendy Craven și Katie Stevens, redactorii noștri de specialitate, ne-au oferit sfaturi și indicații excelente. De un excepțional și superb ajutor editorial am beneficiat din partea lui Jeannine Ciliotta, care și-a pus din nou la treabă considerabilul talent pentru a îmbunătăți această ediție. Îi mulțumim lui Nancy Brandwein, care a făcut munca de documentare și actualizare a exemplelor, precum și Debrei Hershkowitz, care a găsit minunatele noi reclame, fotografii și ilustrații ale produselor. Vrem să evidențiem și remarcabila muncă de producție a Theresei Festa, grafica imaginativă a lui Janet Slowik și asistența editorială asigurată de Rebecca Lembo. Le mulțumim Melissei Pellerano, lui William Mara și lui Peter Snell, pentru munca depusă în alcătuirea suplimentelor media. Îi mulțumim și managerului nostru de marketing, Michelle O'Brien. În fine, multe mulțumiri Andreei Meyer, pentru munca depusă în a furniza noile exerciții aplicative de la sfârșitul fiecărui capitol.

Philip Kotler
Profesor Emerit de Marketing Internațional
Catedra S.C. Johnson
Facultatea de Management J. L. Kellogg
Universitatea Northwestern
Evanston, Illinois

Kevin Lane Keller
Profesor de Marketing
Catedra E. B. Osborn
Școala de Economia Afacerilor Tuck
Colegiul Dartmouth
Hanover, New Hampshire

PARTEA

1

MANAGEMENTUL MARKETINGULUI – CE ESTE ŞI CUM TREBUIE ÎNȚELES

CAPITOLUL 1 DEFINIREA MARKETINGULUI PENTRU SECOLUL XXI

ÎN ACEST CAPITOL VOM ABORDA URMĂTOARELE CHESTIUNI:

1. De ce este important marketingul?
2. Care este sfera de acțiune a marketingului?
3. Care sunt conceptele fundamentale ale marketingului?
4. Cum s-a schimbat managementul marketingului?
5. Care sunt activitățile absolut necesare pentru un management de succes al marketingului?

Marketingul este peste tot. În mod formal sau informal, oamenii și organizațiile desfășoară un mare număr de activități care s-ar putea numi „marketing". Marketingul bine făcut a devenit din ce în ce mai mult o componentă vitală pentru succesul în afaceri. Și ne influențează profund viața de zi cu zi. Marketingul este înglobat în tot ceea ce facem: de la hainele cu care ne îmbrăcăm, la site-urile Web pe care intrăm și la reclamele pe care le vedem!

Două adolescente intră în cafeneaua Starbucks din cartierul lor. Una se duce la tejghea și-i dă barmanului carduri pentru două cești de cafea cu lapte și mentă gratuite, lângă care cumpără și câteva produse de patiserie. Cealaltă se așază la o masă și-și deschide laptopul Apple PowerBook. În câteva secunde, s-a conectat la Internet, grație acordului încheiat de Starbucks cu T-mobile pentru crearea unei rețele de conectare fără fir, HotSpots, în peste o mie de localuri Starbucks. Odată intrată pe Net, fata tastează în motorul de căutare Google numele formației care interpretează muzica filmului văzut aseară. Pe ecran apar mai multe site-uri Web, plus două reclame: una pentru bilete la turneul de concerte al formației și una pentru CD-ul cu coloana sonoră și pentru DVD-ul cu filmul, pe Amazon.com. Când fata dă clic pe

reclama la Amazon, motorul de căutare Google încasează niște bani. (În cadrul programului de „logo-reclame", firma Google este plătită de fiecare dată când cineva dă clic pe reclama unei alte firme care și-a plasat publicitate prin intermediul motorului său.) Prietena ei s-a întors la masă cu ceștile de cafea. Adolescenta numărul doi abia așteaptă să-i arate ce cadou i-au făcut părinții la aniversarea celor șaisprezece ani: un telefon mobil Samsung A220, roșu-rubiniu, creat de o echipă de tineri designeri coreeni după luni întregi de cercetare de piață și de discuții în focus-grupuri. Telefonul seamănă cu o cochetă trusă de farduri și afișează, când îi ceri, tot felul de sfaturi utile: ce să mănânci ca să nu te îngrași și cum să te îmbraci azi, ținând cont de buletinul meteo. Cele două fete se miră zgomotos, mai-mai să bată din palme de încântare deasupra ecranului micuț al telefonului care servește și de oglindă, când văd reflexia unui autobuz ce trece pe lângă cafenea, vopsit cu o uriașă reclamă la cel mai nou serial de comedie de pe HBO...

Marketingul bun nu este un accident, ci rezultatul unui efort atent de planificare și de execuție. Practicile de marketing sunt în permanență perfecționate și reformate, practic în toate sectoarele economiei, pentru a se spori șansele de succes. Excelența în marketing rămâne însă rară și dificil de realizat. Marketingul este atât o „artă", cât și o „știință" – există o tensiune constantă între latura formulată logic și rațional a marketingului și cea intuitiv-creativă. Partea formulată logic e mai ușor de învățat și de ea ne vom ocupa în cea mai mare parte a acestei cărți, dar vom arăta și cum operează, în multe firme, talentul cu adevărat creativ și efortul pasionat. Cartea pe care o aveți în față vă va ajuta să înțelegeți mai bine marketingul și să vă îmbunătățiți capacitatea de a lua deciziile de marketing potrivite. În acest prim capitol, vom pune bazele demersului nostru de studiu, analizând o serie întreagă de concepte, instrumente, modele analitice și probleme importante de marketing.

Importanța marketingului

Succesul financiar depinde adesea de abilitatea în marketing. Finanțele, producția, contabilitatea și alte funcții ale firmei nu vor conta, de fapt, prea mult, dacă nu există suficientă cerere pentru acele produse și servicii, astfel încât firma să poată face un profit. Ca să existe o rubrică finală de profit, trebuie să apară mai întâi una de încasări. Multe firme și-au creat mai nou postul de director general de marketing, pentru ca această funcție să fie pe picior de egalitate cu alți directori de rang înalt, cum ar fi directorul general executiv sau directorul financiar. Firme din toate domeniile – de la producătorii bunurilor de consum la societățile de asigurări de sănătate și de la organizațiile nonprofit la producătorii de bunuri industriale – emit comunicate de presă prin care își trâmbițează cele mai recente realizări de marketing care pot fi găsite și pe site-urile Web proprii. În presa de afaceri, nenumărate articole sunt dedicate strategiilor și tacticilor de marketing.

Dar în marketing te poți păcăli foarte ușor și, pentru multe firme, altădată prospere, marketingul s-a dovedit „călcâiul lui Ahile". Companii mari și bine cunoscute, cum ar fi Sears, Levi's, General Motors, Kodak și Xerox, s-au confruntat cu noi pârghii de putere

ale clienților și cu noi concurenți, ceea ce le-a obligat să-și reformuleze modelele de activitate economică. Până și lideri de piață ca Microsoft, Wal-Mart, Intel și Nike admit că nu-și pot permite să adopte o atitudine mai relaxată. Jack Welch, strălucitul fost director general de la General Electric, și-a avertizat în repetate rânduri propria firmă: „Ne schimbăm sau murim!".

Dar nu e întotdeauna ușor să iei decizia corectă. Managerii de marketing trebuie să ia decizii majore: ce atribute caracteristice să-i fie proiectate unui nou produs, ce prețuri să li se ofere clienților, unde să fie vândute produsele, cât să se cheltuiască pe publicitate sau pentru realizarea vânzărilor. Totodată, trebuie să ia și decizii mai de detaliu, cum ar fi culoarea unui nou ambalaj sau textul exact care să apară pe acesta. (Caseta „Notă de marketing: Întrebări puse frecvent de marketeri" este o listă de verificare utilă, cu întrebările pe care le pun managerii de marketing și pe care le vom examina în materia acestei cărți.) Firmele care se supun la cele mai mari riscuri sunt cele care nu se preocupă să-și monitorizeze atent clienții și concurenții și să-și îmbunătățească fără întrerupere ofertele de valoare. Astfel, ele adoptă o perspectivă pe termen scurt asupra a ceea ce fac, strict orientată spre vânzări și, în cele din urmă, nu vor reuși să-și mulțumească nici acționarii, nici angajații, nici furnizorii și nici partenerii din canalul de marketing. Marketingul eficace este o îndeletnicire asiduă, care nu ia sfârșit niciodată.

BOSTON BEER COMPANY

Jim Koch, fondatorul companiei producătoare de bere Boston Beer, a cărei marcă Samuel Adams a devenit cea mai bine vândută „bere artizanală" sau „bere de microfabrică", a pornit la drum în 1984, când căra sticle de Samuel Adams din bar în bar și se chinuia să-i convingă pe barmani să le achiziționeze. Timp de 10 ani, nu și-a putut permite un buget de publicitate: își vindea berea prin comercializare directă și prin relații publice „primare", adică stând de vorbă direct cu potențialii clienți. Munca lui tenace s-a văzut în final răsplătită: Boston Beer a devenit liderul pieței pentru berea artizanală, cu vânzări care au depășit pragul a 200 de milioane $. În consecință, Boston Beer a început să cheltuiască milioane de dolari pe reclamă la televiziune, să angajeze reprezentanți de vânzări cu zecile și să desfășoare o cercetare de marketing sofisticată. Apoi a constatat că succesul continuu impune înființarea și gestionarea unui departament de marketing capabil. Pasiunea inițială rămâne însă la fel de intensă, precum și dorința de a merge mai departe. În anul 2002, compania Boston Beer a introdus un sortiment de bere „extremă", în serie limitată: Samuel Adams Utopias, cu 50% conținut de alcool și la prețul de 100 $ sticla, care și-a adjudecat recordul de „cea mai tare bere din lume". „Noi, cei care facem marca Samuel Adams, inovăm permanent și creăm noi idei, care vor împinge lucrurile înainte și vor revoluționa așteptările băutorilor de bere de la băutura lor preferată", a declarat fondatorul Jim Koch.[1]

NOTĂ de marketing

Întrebări puse frecvent de marketeri

1. Cum putem să depistăm și să alegem segmentul (segmentele) de piață potrivit(e)?
2. Cum putem să ne diferențiem ofertele?
3. Cum ar trebui să reacționăm față de clienții care cumpără în funcție de prețuri?
4. Cum putem să concurăm împotriva firmelor cu costuri și prețuri mai mici?
5. Cât de departe putem merge cu adaptarea ofertei noastre pentru fiecare client?
6. Cum ne putem mări cifra de afaceri?
7. Cum putem să creăm mărci mai puternice?
8. Cum putem reduce costul atragerii unor clienți noi?
9. Cum îi putem face pe clienții noștri să ne rămână fideli o perioadă mai îndelungată?
10. Cum ne putem da seama care clienți sunt mai importanți?
11. Cum putem evalua câștigul adus de publicitate, de promovarea vânzărilor și de relațiile publice?
12. Cum putem îmbunătăți productivitatea forței de vânzare?
13. Cum putem să folosim mai multe canale și, în același timp, să ținem sub control conflictul de canal?
14. Cum putem determina celelalte departamente ale firmei să fie în mai mare măsură orientate spre client?

Domeniul de acțiune al marketingului

Dacă vă pregătiți să deveniți un marketer, trebuie să înțelegeți ce este marketingul, cum funcționează, ce anume face obiectul activității de marketing și cine o desfășoară.

Ce este marketingul?

Marketingul se ocupă cu identificarea și satisfacerea nevoilor umane și a celor sociale. Una dintre cele mai scurte definiții ale marketingului sună așa: „satisfacerea în mod profitabil a nevoilor". Când eBay și-a dat seama că oamenii nu reușeau să localizeze unele dintre lucrurile pe care și le doreau cel mai mult și a creat o casă de clearing pentru licitații derulate online, sau când IKEA a remarcat că oamenii își doreau mobilă bună la un preț substanțial mai mic și a creat mobilierul demontabil, aceste două firme și-au demonstrat abilitatea de marketing, transformând o nevoie particulară sau socială într-o ocazie profitabilă de afaceri.

Asociația Americană de Marketing oferă următoarea definiție formală: *„Marketingul este o funcție organizațională și un set de procese pentru crearea, comunicarea și furnizarea valorii destinate clienților și pentru gestionarea relațiilor cu clienții în moduri care să aducă beneficii atât organizației, cât și grupurilor cointeresate în funcționarea ei"*.[2] Derularea judicioasă a proceselor de schimb necesită un volum considerabil de muncă și multă pricepere. Se poate spune că are loc o activitate de management al marketingului atunci când cel puțin unul dintre participanții la un schimb potențial se gândește la mijloacele de obținere a răspunsului dorit din partea celorlalți participanți. Noi considerăm că

managementul marketingului este *„arta și știința de a alege piețe-țintă și de a obține, de a păstra și de a stimula dezvoltarea clienților, prin crearea, livrarea și comunicarea unei valori superioare pentru client“*.

Putem face distincție între o perspectivă socială și una managerială asupra definiției marketingului. O definiție socială arată rolul pe care îl joacă marketingul în cadrul societății. Un marketer a spus odată că rolul marketingului este acela de „a asigura un standard de viață mai înalt“. Din punctul nostru de vedere, o definiție socială adecvată ar fi următoarea: *„Marketingul este un proces societal prin care indivizii și grupurile obțin ce le trebuie și ce își doresc, prin crearea, oferirea și schimbul liber de produse și de servicii purtătoare de valoare“*. În definirea dintr-o perspectivă managerială, marketingul a fost adesea descris cu formula „arta de a vinde produse“, dar multă lume se arată surprinsă când aude că partea cea mai importantă a marketingului NU este vânzarea! Vânzarea nu reprezintă decât vârful aisbergului, în materie de marketing. Peter Drucker, unul dintre marii teoreticieni ai managementului, pune problema în felul următor:

> Putem presupune că întotdeauna va fi nevoie de vânzare, într-o formă sau alta. Dar țelul marketingului este să facă superfluă vânzarea ca demers în sine. Țelul marketingului este să-l cunoască și să-l înțeleagă atât de bine pe client, încât produsul sau serviciul să i se potrivească perfect și să se vândă singur. La modul ideal, marketingul ar trebui să aibă drept rezultat un client pregătit să cumpere. Singurul lucru de care ar mai fi nevoie, în acel moment, ar fi punerea la dispoziție a produsului sau a serviciului respectiv.[3]

Când Sony și-a conceput consola Play Station, când Gillette și-a lansat aparatul de ras Mach III și când Toyota și-a lansat automobilul Lexus, toți acești fabricanți au fost inundați de comenzi, tocmai fiindcă concepuseră produsul „potrivit“, având la bază o „lecție“ de marketing bine învățată.

Schimb și tranzacții

Cineva poate să obțină un produs în unul din patru moduri posibile. Individul în cauză poate să-și producă singur bunul sau serviciul dorit – de exemplu, ca atunci când vânează, pescuiește sau culege fructe. O a doua cale ar fi să folosească forța, cum se întâmplă în cazul unui jaf sau al unei spargeri. A treia ar fi să cerșească, așa cum se întâmplă când un vagabond cere de mâncare. Sau persoana în cauză poate să ofere un produs, un serviciu sau o sumă de bani, în schimbul unui lucru pe care și-l dorește.

Schimbul, care este conceptul fundamental al marketingului, se referă la procesul de obținere a unui produs dorit, de la cineva, oferindu-i altceva pentru produsul respectiv. Potențialul de schimb nu va exista decât dacă sunt îndeplinite cinci condiții:

1. Există cel puțin două părți participante la schimb.

2. Fiecare parte are ceva care ar putea fi de valoare pentru cealaltă parte.

3. Fiecare parte este capabilă să-și comunice oferta de schimb și să furnizeze ceea ce oferă.

4. Fiecare parte este liberă să accepte sau să respingă oferta de schimb.

5. Fiecare parte consideră că este normal sau oportun să facă schimburi cu cealaltă parte.

Derularea efectivă a schimbului depinde de eventualitatea ca părțile să cadă de acord asupra unor termeni de schimb de pe urma cărora amândouă să aibă de câștigat (sau măcar să nu aibă de pierdut), față de situația anterioară schimbului. Schimbul este un proces generator de valoare deoarece, în mod normal, ambele părți se află acum într-o situație mai bună decât înainte.

Spunem despre două părți că desfășoară un schimb, dacă negociază – adică încearcă să ajungă la termeni reciproc convenabili. Când se ajunge la un acord, spunem că are loc o tranzacție. O **tranzacție** este un schimb de valori între două sau mai multe părți: A îi dă lucrul X lui B și primește lucrul Y în schimb. Smith îi vinde lui Jones un televizor și Jones îi plătește lui Smith 400 $. Aceasta este o tranzacție monetară clasică, dar nu e neapărat necesar ca una dintre valorile care fac obiectul tranzacției să fie banii. Poate fi vorba de un troc sau de o tranzacție în **barter**, care presupune schimbul de bunuri sau servicii contra altor bunuri sau servicii – de exemplu, ca atunci când avocatul Jones redactează un testament pentru medicul Smith, în schimbul unei consultații medicale.

Tranzacția presupune mai multe elemente: cel puțin două lucruri de valoare, condiții convenite de comun acord, un moment al acordului între părți și un loc de încheiere al acestui acord. De obicei, există un sistem legal care să susțină și să impună respectarea condițiilor de către părțile la tranzacție. Dacă n-ar exista o lege a contractelor, oamenii ar aborda tranzacțiile cu un oarecare grad de neîncredere și toată lumea ar avea de pierdut.

Tranzacția nu este același lucru cu transferul. În cadrul unui **transfer**, A îi dă lucrul X lui B, dar nu primește nimic tangibil în loc. Cadourile, subvențiile și contribuțiile caritabile sunt exemple de transferuri. Comportamentul în acțiunea de transfer poate fi înțeles și prin prisma conceptului de schimb. De regulă, cel care transferă ceva se așteaptă să primească un anumit lucru în schimbul darului făcut – de pildă, recunoștință sau o schimbare de comportament din partea primitorului. Colectorii profesioniști de fonduri le asigură anumite beneficii donatorilor, cum ar fi scrisori de mulțumire, reviste dedicate donatorilor și invitații la diverse evenimente. Marketerii au lărgit conceptul de marketing pentru a include și studiul comportamentului specific actelor de transfer, pe lângă comportamentul specific actelor de tranzacție.

În sensul cel mai general posibil, marketerii caută să stimuleze o reacție comportamentală din partea altor oameni sau a altor entități. O societate comercială dorește o cumpărare; un candidat politic dorește un vot; o biserică dorește un enoriaș activ; iar un grup de acțiune socială dorește susținerea entuziastă a unei cauze oarecare.

Marketingul constă din acțiuni întreprinse pentru a obține răspunsurile dorite din partea unui auditoriu-țintă.

Pentru a efectua schimburi reușite, marketerii analizează ce anume așteaptă fiecare parte de la tranzacție. Situațiile simple de schimb pot fi reprezentate prin evidențierea celor doi protagoniști ai schimbului, precum și a dorințelor și a ofertelor care circulă între ei. Să presupunem că firma John Deere, un lider mondial în domeniul utilajelor agricole, studiază avantajele pe care le dorește o exploatație agricolă de mari dimensiuni, atunci când cumpără tractoare, combine, semănători și instalații de stropit culturile. Printre aceste avantaje se numără: utilaj de înaltă calitate, un preț rezonabil, livrare la timp, termeni de finanțare avantajoși și o calitate bună a pieselor de schimb și a serviciilor de întreținere și reparații. Elementele de pe această listă de deziderate diferă între ele ca importanță și variază în funcție de cumpărător. Una dintre sarcinile firmei John Deere este să descopere importanța relativă pentru cumpărător a acestor deziderate diferite.

Firma John Deere are și ea o listă de deziderate. Dorește un preț bun pentru utilajul pe care îl vinde, plata la timp și publicitate orală favorabilă. Dacă există suficiente elemente comune sau concordante între cele două liste de deziderate, există și o bază pentru realizarea unei tranzacții. Sarcina firmei John Deere este aceea de a formula o ofertă care să dea motive întreprinderii agricole să cumpere utilaje John Deere. Întreprinderea agricolă ar putea, la rândul ei, să facă o contraofertă. Acest proces de negociere conduce la termeni reciproc acceptabili sau la decizia de a nu se face nici o tranzacție.

Ce anume poate face obiectul marketingului?

Profesioniștii de marketing sunt implicați în marketingul a 10 tipuri de entități: bunuri, servicii, experiențe, evenimente, persoane, locuri, proprietăți, organizații, informații și idei.

BUNURI Bunurile materiale constituie partea cea mai însemnată a eforturilor de producție și de marketing din majoritatea țărilor. Numai firmele din Statelor Unite trimit anual pe piață miliarde de produse alimentare proaspete, conservate, ambalate în hârtie sau congelate, și milioane de automobile, de frigidere, de televizoare, de mașini-unelte și de diverse alte bunuri fundamental necesare într-o economie modernă. Dar nu numai firmele își scot pe piață produsele ci, mulțumită Internetului, până și persoanele fizice pot acum să vândă bunuri pe o piață.

SERVICII Pe măsură ce economia unei țări progresează, o parte tot mai mare a activităților sale se concentrează pe furnizarea de servicii. Economia contemporană a Statelor Unite constă dintr-o combinație de 70 la sută servicii și 30 la sută bunuri. În categoria serviciilor intră activitatea companiilor aeriene de pasageri, a hotelurilor, a firmelor care închiriază mașini, a saloanelor de coafură și de cosmetică, a celor care prestează servicii de reparații și întreținere, precum și a specialiștilor care lucrează ca angajați ai firmelor sau ca prestatori

pe bază de contract, cum ar fi contabili, specialiști bancari, juriști, ingineri, doctori, programatori de calculatoare și consultanți de management. Multe oferte de piață constau dintr-o combinație variabilă de bunuri și servicii. Într-un local de tip fast-food, spre exemplu, clientul consumă atât un bun, cât și un serviciu.

EVENIMENTE Marketerii promovează evenimente definite temporal, cum ar fi târguri și expoziții de mare anvergură, spectacole artistice și aniversări ale firmelor. Evenimentele sportive de amploare globală, cum ar fi olimpiadele sau cupele mondiale, sunt intens promovate atât în fața fanilor, cât și a firmelor. Există o întreagă branșă a planificatorilor de evenimente care pun la punct toate detaliile unei asemenea manifestări colective și o organizează în așa fel încât totul să iasă perfect.

EXPERIENȚE Prin orchestrarea mai multor servicii și bunuri, o firmă poate să creeze, să regizeze și să ofere experiențe. „Tărâmul magic" al companiei Walt Disney World este un demers de marketing al experiențelor: clienții vizitează o lume populată cu personaje de basm, o corabie de pirați sau o casă bântuită de fantome. Același lucru se poate spune și despre localul Hard Rock Café, unde clienții pot să savureze mâncarea sau să asculte o formație muzicală care concertează „pe viu". Există o piață și pentru experiențe adaptate la comandă, cum ar fi să-ți petreci o săptămână într-o tabără de baseball unde poți juca alături de foste glorii ale acestui sport, să plătești pentru a dirija timp de cinci minute Orchestra Simfonică din Chicago sau să plătești pentru a urca pe Muntele Everest.[4]

PERSOANE Marketingul celebrităților a devenit o afacere importantă. Astăzi, toate marile staruri de cinema au un agent care le reprezintă, un impresar personal și legături strânse cu o agenție de relații publice. Artiști, muzicieni, directori de firme, medici, avocați și finanțiști renumiți, precum și alți practicanți ai unor profesii de specialitate apelează la ajutorul marketerilor specializați în exploatarea celebrității.[5] Unii oameni s-au descurcat perfect să-și facă un marketing reușit al propriei persoane – Madonna, de exemplu, Oprah Winfrey, Rolling Stones, Aerosmith și Michael Jordan. Consultantul de management Tom Peters, el însuși un maestru al autopromovării comerciale, a sfătuit pe toată lumea să devină „o marcă".

LOCURI Locurile – orașe, state, regiuni și întregi națiuni – concurează activ pentru a atrage turiști, fabrici, sedii de firme și locuitori noi.[6] În categoria marketerilor care promovează locuri sunt cuprinși specialiștii în dezvoltare economică, agențiile imobiliare, băncile comerciale, asociațiile de afaceri locale și agențiile de publicitate și relații publice. Pentru a-și ajuta industriile de înaltă tehnologie să crească și pentru a stimula spiritul întreprinzător, primăriile unor orașe cum ar fi Indianapolis, Charlotte sau Raleigh-Durham îi curtează susținut pe tinerii între 20 și 29 de ani, prin reclame, relații publice și alte comunicații. Orașul Louisville din Kentucky cheltuiește anual un milion de dolari pe e-mailuri, evenimente și demersuri de relații personale, pentru a-i convinge pe tinerii între 20 și 30 de ani de calitatea vieții în acest oraș și de alte avantaje.

PROPRIETĂȚI Proprietățile sunt drepturi necorporale de posesiune, fie asupra unor valori imobiliare (terenuri, clădiri etc.), fie asupra unor valori mobiliare (acțiuni, obligațiuni etc.). Proprietățile se cumpără și se vând, ceea ce impune un demers de marketing. Agențiile imobiliare lucrează pentru cei care dețin sau caută proprietăți și vând sau cumpără imobile de locuit ori comerciale. Societățile și băncile de investiții se ocupă de marketingul valorilor mobiliare atât pentru investitori instituționali, cât și pentru persoane fizice.

ORGANIZAȚII Organizațiile se străduiesc activ să-și construiască o imagine elocventă, favorabilă și singulară în mintea grupurilor lor de public. Firmele apelează la reclame de identitate corporatistă. Philips, firma olandeză de aparatură electronică, lansează reclame cu sloganul „Haideți să facem lucrurile mai bine“ („Let's Make Things Better“). În Marea Britanie, programul de marketing „Orice lucru cât de mic ajută“, al lanțului de magazine Tesco, l-a propulsat pe acest detailist în fruntea supermarketurilor din țară. Universitățile, muzeele, organizațiile de arte ale spectacolului și societățile nonprofit se străduiesc toate să-și amplifice imaginea publică, pentru a concura mai eficient în atragerea publicului și a fondurilor necesare.

INFORMAȚII Informația poate fi produsă și adusă pe piață la fel ca orice alt lucru. În esență, acesta este „bunul“ pe care îl produc școlile și universitățile, și pe care îl distribuie contra unui anumit preț părinților, elevilor/studenților și comunităților. Enciclopediile și majoritatea cărților care nu țin de beletristică oferă informații. Reviste cum ar fi *Road and Track* și *Byte* furnizează o mulțime de informații despre lumea automobilelor și respectiv a calculatoarelor. Producerea, ambalarea și distribuirea informației constituie unul dintre marile sectoare economice ale societății noastre.[7] Chiar și firmele care vând produse fizice încearcă să le adauge valoare prin utilizarea informației. De exemplu, directorul general al diviziunii pentru sisteme medicale de la Siemens, Tom McCausland, spune: „Produsul nostru nu este neapărat un aparat de radiologie sau un tomograf, ci informația! Adevăratul nostru obiect de activitate este tehnologia informațională pentru îngrijirea sănătății, iar adevăratul nostru produs final este o înregistrare electronică a situației pacientului: informații asupra analizelor de laborator, asupra patologiei și asupra medicamentelor, alături de posibilitatea înregistrării prin dictafon.“[8]

IDEI Fiecare ofertă de piață are la bază o idee fundamentală. Charles Revson de la Revlon spunea odată: „În fabrică, facem cosmetice; la magazin, vindem speranță“. Produsele și serviciile sunt platforme pe baza cărora se avansează o idee sau un beneficiu. Marketerii cauzelor sociale se străduiesc din răsputeri să promoveze idei cum ar fi: „Prietenii adevărați nu-și lasă prietenul să urce beat la volan“ sau „E mare păcat să-ți lași mintea nefolosită“.

Cine ia parte la marketing?

MARKETERII ȘI POTENȚIALII CLIENȚI Un **marketer** este cineva care caută să obțină o reacție (atenție din partea celui abordat, o achiziție, un vot, o donație) din partea altcuiva, numit **potențial client**. Atunci când două părți caută să-și vândă reciproc ceva, pe amândouă le numim marketeri.

Marketerii sunt pregătiți și antrenați să stimuleze cererea pentru produsele unei firme, dar această perspectivă asupra sarcinilor pe care le îndeplinesc este mult prea limitată. Exact la fel cum profesioniștii din producție și logistică sunt responsabili pentru managementul ofertei îndreptate spre piață, marketerii sunt responsabili pentru managementul cererii venite dinspre piață. Managerii de marketing caută să influențeze nivelul, manifestarea în timp și compoziția cererii, în vederea atingerii obiectivelor organizației. Sunt posibile opt stări ale cererii:

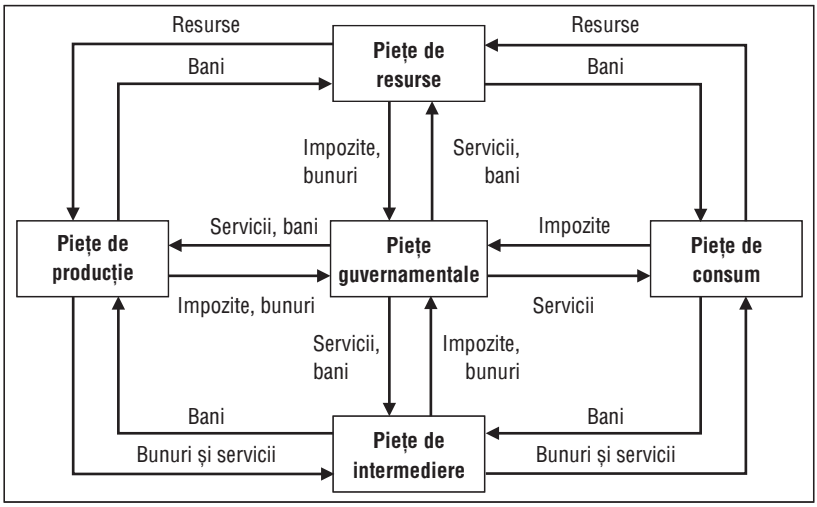
1. ***Cerere negativă*** – Consumatorilor nu le place produsul și s-ar putea chiar să plătească un preț pentru a-l evita.
2. ***Cerere inexistentă*** – Consumatorii pot să nu știe de existența produsului sau să nu fie interesați de produsul respectiv.
3. ***Cerere latentă*** – Consumatorii pot avea o nevoie puternică, pe care nici un produs deja existent pe piață n-o poate satisface.
4. ***Cerere în scădere*** – Consumatorii încep să cumpere mai rar produsul sau nu-l mai cumpără deloc.
5. ***Cerere neregulată*** – Consumatorii cumpără în cantități care variază după un tipar sezonier, lunar, săptămânal, zilnic sau chiar orar.
6. ***Cerere completă*** – Consumatorii cumpără într-o măsură adecvată toate produsele aduse pe piață.
7. ***Cerere supracompletă*** – Există mai mulți consumatori dornici să cumpere produsul decât pot fi satisfăcuți cu oferta existentă.
8. ***Cerere nocivă*** – Consumatorii pot fi atrași de produse care au consecințe sociale nedorite.

În fiecare caz, marketerii trebuie să identifice cauzele profunde și nu întotdeauna imediat vizibile ale stării actuale, după care să stabilească un plan de acțiune pentru aducerea cererii la o stare dezirabilă.

PIEȚELE În trecut, „piața" era un spațiu fizic în care cumpărătorii și vânzătorii se adunau laolaltă pentru a cumpăra și a vinde bunuri. Economiștii descriu piața ca pe un ansamblu de cumpărători și vânzători care fac tranzacții cu un anumit produs sau cu o anumită clasă de produse (piața locuințelor sau piața cerealelor, de exemplu). Economiile moderne abundă în asemenea piețe. În figura 1.1 sunt înfățișate cinci tipuri fundamentale de piețe și relațiile dintre ele. Producătorii se duc pe piețele de resurse (piețe

FIGURA 1.1

Structura fluxurilor de schimb dintr-o economie modernă

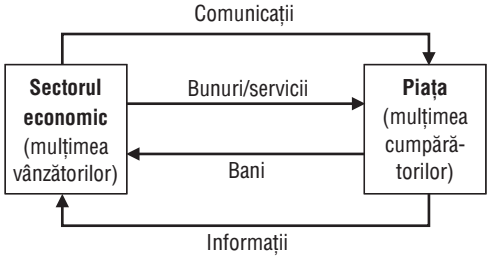


de materii prime, piețe de muncă, piețe monetare), cumpără resurse și le transformă în produse și servicii, apoi vând produsele finite intermediarilor, care la rândul lor le vând consumatorilor. Consumatorii își vând forța de muncă și primesc bani cu care plătesc bunuri și servicii. Guvernul încasează venituri din impozite pentru a cumpăra bunuri de pe piețele de resurse, de pe piețele producătorilor și de pe piețele intermediarilor, și utilizează aceste bunuri și servicii pentru a furniza servicii publice. Economia fiecărei națiuni și economia mondială alcătuiesc un ansamblu complex de piețe interactive, care sunt legate între ele prin procese de schimb.

Marketerii însă folosesc adeseori termenul *piață* pentru a se referi la diverse grupări de clienți. Din punctul lor de vedere, vânzătorii alcătuiesc sectorul sau ramura de activitate economică, iar cumpărătorii alcătuiesc piața, deci vor vorbi despre piețe de nevoi (de exemplu: piața celor care caută o alimentație dietetică), piețe de produse (de exemplu: piața încălțămintei), piețe demografice (de exemplu: piața tinerilor) și piețe geografice (de exemplu: piața franceză); sau vor extinde conceptul pentru a acoperi și alte piețe, cum ar fi piața votanților, piața de muncă și piața donatorilor. În figura 1.2 puteți vedea relația dintre sectorul economic și piață. Vânzătorii și cumpărătorii sunt conectați prin patru fluxuri. Vânzătorii trimit bunuri, servicii și comunicații (reclame, oferte prin poștă) spre piață; în schimb, primesc bani și informații (atitudini, date referitoare la vânzări). Bucla interioară din figură semnifică schimbul de bani contra bunuri și servicii; bucla exterioară reprezintă schimbul de informații.

FIGURA 1.2

Un sistem simplu de marketing



IDEE de marketing

Noi posibilități pentru consumator

Revoluția digitală a pus la dispoziția consumatorilor și agenților economici o serie întreagă de noi posibilități. Iată ce au astăzi consumatorii, în plus față de ieri:

- ***O putere de cumpărare substanțial mai mare.*** Cumpărătorii din ziua de azi nu trebuie decât să dea un clic pe mouse pentru a putea face comparații între prețurile furnizorilor concurenți și între atributele produselor oferite. Pot obține răspunsuri de pe Internet într-un interval de doar câteva secunde. Nu este nevoie să se urce în mașină și să se ducă la magazin, să caute spațiu de parcare, să aștepte la coadă și să discute cu personalul de vânzări. Consumatorii pot chiar să anunțe prețul pe care sunt dispuși să-l plătească pentru o cameră la hotel, pentru un bilet de avion sau pentru o ipotecă, și să vadă dacă există furnizori interesați. Cumpărătorii organizaționali pot să lanseze o licitație de procurare la prețul cel mai scăzut, în care vânzătorii se concurează între ei pe o perioadă de timp dată, pentru a obține comanda. Cumpărătorii se pot reuni în grupuri de achiziție, punându-și în comun comenzile pentru a obține rabaturi mai mari la cantitate.
- ***Un grad sporit de varietate a bunurilor și a serviciilor disponibile.*** Astăzi, se poate comanda aproape orice pe Internet: mobilă (Ethan Allen), mașini de spălat (Sears), consultanță de management („Ernie"), sfaturi medicale (WebMD). Amazon.com pretinde că este cea mai mare librărie din lume, cu peste 3 milioane de cărți – nici o librărie amenajată într-un spațiu fizic nu poate egala o asemenea performanță. Mai mult decât atât, cumpărătorii pot să comande aceste bunuri din orice colț al lumii, ceea ce îi ajută pe locuitorii țărilor cu oferte de piață foarte limitate să facă mari economii. În plus, cumpărătorii din țările cu prețuri ridicate pot să-și diminueze costurile, comandând din țările cu prețuri mai mici lucrurile de care au nevoie.
- ***Un mare volum de informații despre practic orice.*** Oamenii pot să citească aproape orice ziar, în aproape orice limbă, de aproape oriunde. Pot să consulte în sistem online enciclopedii, dicționare, informații medicale, clasamente cinematografice, opinii din partea consumatorilor și nenumărate alte surse de informații.
- ***Moduri mai simple de interacțiune și de lansare sau de primire a comenzilor.*** Cumpărătorii din ziua de azi pot să comande de acasă, de la birou sau de pe telefonul mobil, timp de 24 de ore din 24, șapte zile pe săptămână, iar comanda le va fi prompt livrată la domiciliu sau la birou.
- ***Posibilitatea de a face schimb de opinii despre produse și servicii.*** Clienții din ziua de azi pot să intre într-o cameră de chat axată pe o anumită temă de interes, pentru a face schimb de informații și de opinii.

PRINCIPALELE PIEȚE DE CLIENȚI Iată care sunt principalele piețe de clienți: piețele de consum, piețele de afaceri sau organizaționale, piețele globale sau mondiale și piețele organizațiilor nonprofit.

Piețele de consum Firmele care vând bunuri și servicii pentru consumul de masă, cum ar fi băuturi răcoritoare, cosmetice, călătorii cu avionul și pantofi de sport, dedică foarte mult timp efortului de a-și consacra o imagine de marcă superioară. Forța unei mărci depinde în mare parte de conceperea unui produs superior și cu un ambalaj pe măsură, de asigurarea disponibilității lui pe piață și de susținerea lui cu o comunicare

atrăgătoare și cu un serviciu ireproșabil. Un factor care complică această sarcină este natura veșnic schimbătoare a pieței de consum (vezi caseta „Idee de marketing: Noi posibilități pentru consumator").

Piețele de afaceri Firmele care vând bunuri și servicii destinate altor firme au frecvent de-a face cu achizitori profesioniști, bine instruiți și bine informați, care știu să evalueze ofertele concurente. Cumpărătorul organizațional achiziționează bunuri pentru a fabrica sau a revinde altora un anumit produs, în condiții de profit. Marketerii de pe piețele de afaceri trebuie să le demonstreze acestor cumpărători cum îi vor ajuta produsele lor să-și realizeze obiectivele de profit. Publicitatea poate juca un rol aici, dar un rol și mai important ar putea să revină forței de vânzare, prețului și reputației firmei furnizoare în materie de fiabilitate/seriozitate și de calitate.

Piețele globale Firmele care își vând produsele și serviciile pe piața lumii întregi se confruntă cu decizii și dificultăți suplimentare. Ele trebuie să decidă în ce țări să intre; cum să intre în fiecare țară (în calitate de exportator, de cedent al unei licențe, de asociat într-o firmă mixtă, de producător contractual sau de producător pe cont propriu); cum să adapteze atributele produsului și ale serviciului la condițiile din fiecare țară; cum să-și stabilească prețurile în țări diferite; și cum să-și adapteze comunicarea la uzanțele culturale ale fiecărei țări. Aceste decizii trebuie luate în condițiile în care există cerințe diferite pentru cumpărarea, negocierea, deținerea și vinderea titlului de proprietate; sisteme culturale, legislative și politice diferite și limbi diferite; și o monedă națională a cărei valoare s-ar putea să fluctueze.

Piețele nonprofit și cele guvernamentale Firmele care își vând bunurile unor organizații nonprofit, cum ar fi biserici, universități, organizații caritabile sau agenții guvernamentale, trebuie să-și stabilească prețurile cu atenție, fiindcă aceste organizații dispun de o putere de cumpărare limitată. Prețurile mai scăzute afectează atributele și calitatea pe care vânzătorul le poate include în ofertă. În mare parte, achizițiile făcute de entități ale guvernului impun organizarea unei licitații, fiind preferată oferta cea mai ieftină, atunci când nu există alți factori de justificare.

PIEȚELE CA LOC, SPAȚIILE DE PIAȚĂ ȘI METAPIEȚELE Astăzi, putem face diferența între o *piață ca loc* și un *spațiu de piață*. **Piața ca loc** este un spațiu fizic, ca atunci când mergem să facem cumpărături într-un magazin; **spațiul de piață** este un mediu virtual, ca atunci când facem cumpărături pe Internet.[10]

Mohan Sawhney a propus un alt concept: *metapiața*, pentru a descrie un ansamblu de produse și servicii complementare care sunt strâns legate între ele în mintea consumatorului, dar care, ca ofertă, sunt răspândite în cadrul unei mulțimi diverse de sectoare economice. Astfel, metapiața automobilelor se compune din următoarele elemente: fabricanții de automobile, distribuitorii de automobile noi și de automobile folosite, companiile finanțatoare, societățile de asigurări auto, atelierele de reparații

auto, comercianții de piese și de accesorii auto, centrele de service, revistele auto, anunțurile auto de mică publicitate și site-urile auto de pe Internet. Când achiziționează o mașină, cumpărătorul abordează multe porțiuni ale acestei metapiețe, ceea le oferă metamediarilor ocazia să-l ajute să treacă fără dificultăți de la o porțiune la alta a pieței, chiar dacă acestea sunt despărțite fizic în spațiu. Un exemplu ar fi site-ul Web al firmei Edmund's (www.edmunds.com), unde cumpărătorul poate găsi prețurile de ofertă și atributele mai multor tipuri de automobile, după care, cu un simplu clic pe mouse, se poate muta pe alte site-uri, pentru a găsi cele mai scăzute prețuri la distribuitor, posibilități de finanțare, accesorii și mașini folosite la prețuri de chilipir. Metamediarii pot să servească și alte metapiețe, cum ar fi piața locuințelor, piața persoanelor care au în îngrijire copii sau bebeluși și piața ceremoniilor de nuntă.[10]

Cum se schimbă firmele și marketingul

O carte recent apărută, *Beyond Disruption* („Dincolo de dezordine"), laudă firme ca Apple, Sony și TAG Heuer, pentru a fi reușit să realizeze creșteri exponențiale ale vânzărilor, în ciuda faptului că operează pe piețe consacrate, dar stagnante.[11] Explicația dată acestor „povești de succes" este aceea că firmele în cauză au adoptat o viziune clară asupra direcției în care trebuie să-și ducă mărcile și au contrazis teoria convențională de marketing, prin modul cum și-au inovat produsele, cum și-au făcut publicitate sau cum și-au gestionat vreun aspect al marketingului. O altă carte recentă, *Radical Marketing* („Marketing radical"), evidențiază firme ca Harley-Davidson, Virgin Atlantic Airways și Boston Beer, pentru faptul că au adoptat o concepție diferită de marketing, care se concentrează pe exploatarea la maximum a resurselor limitate, pe menținerea unui contact permanent cu clienții și pe crearea unor soluții mai satisfăcătoare pentru trebuințele lor. (Vezi caseta „Notă de marketing: Cele zece reguli ale marketingului radical".)

Putem spune, cu destulă siguranță, că „piața nu mai este ce era odată". Piața este radical diferită, ca rezultat al acțiunii unor forțe societale majore, câteodată interdependente, care au creat noi comportamente, noi ocazii favorabile și noi dificultăți:

- ***Permanenta schimbare a tehnologiei.*** Revoluția digitală a dat semnalul intrării în „era informației". Era industrială se caracteriza prin producție de masă și consum de masă, magazine supraîncărcate cu mărfuri, reclame omniprezente și endemism al politicii rabaturilor de preț. Era informației promite să conducă la niveluri mai riguroase ale producției, la comunicații mai precis dirijate și la politici de preț mai relevante. Pe lângă toate acestea, mare parte din activitatea de afaceri din ziua de azi se desfășoară prin intermediul rețelelor de comunicare electronice: intraneturi, extraneturi și Internetul.
- ***Globalizarea.*** Progresele tehnologice din activitatea de transport, de expediere a mărfurilor și de comunicare au ușurat mult sarcina firmelor care operează pe piețe internaționale; totodată, și consumatorilor le este mai ușor să cumpere bunuri și servicii de la marketerii din alte țări.

NOTĂ de marketing

Cele zece reguli ale marketingului radical

În cartea *Radical Marketing*, Sam Hill și Glenn Rifkin prezintă un set de directive care pot ajuta și alte firme să urmeze exemplul marketerilor radicali.

1. ***Directorul general al firmei trebuie să-și asume personal funcția de marketing***. Directorii generali ai marketerilor radicali nu deleagă niciodată responsabilitatea marketingului.
2. ***Departamentul de marketing trebuie să debuteze ca o mică structură aplatizată și să rămână o mică structură aplatizată***. Directorii generali ai marketerilor radicali nu trebuie să permită instalarea mai multor eșaloane manageriale între ei și piață.
3. ***Veniți personal în fața oamenilor care contează cel mai mult: clienții***. Marketerii radicali cunosc bine avantajele interacțiunii directe cu clienții.
4. ***Folosiți cu prudență cercetarea de piață.*** Marketerii radicali preferă tehnicile de cercetare care furnizează date primare, „la firul ierbii".
5. ***Angajați entuziaști ai spiritului misionar, nu marketeri.*** Marketerii radicali „nu au specialiști de marketing; au misionari".
6. ***Iubiți-vă și respectați-vă clienții, considerându-i individualități, nu niște cifre abstracte din tabele.*** Marketerii radicali recunosc că meritul principal pentru succesele firmei revine bazei de clienți fideli.
7. ***Creați-vă o comunitate de consumatori.*** Marketerii radicali „își încurajează clienții să se considere o comunitate, iar marca s-o vadă ca pe un element de unificare a acelei comunități".
8. ***Reconsiderați-vă mixul de marketing.*** De exemplu, marketerii radicali apelează la „publicitate cu precizie chirurgicală", caracterizată prin campanii de reclamă scurte și precis dirijate la țintă.
9. ***Prețuiți bunul-simț practic și concurați cu rivalii mai mari prin idei de marketing originale***. Marketerii radicali vor căuta, de exemplu, să limiteze distribuția, pentru a stimula fidelitatea și devotamentul în rândul distribuitorilor și al clienților lor.
10. ***Respectați-vă promisiunea mărcii.*** Marketerii radicali „sunt obsedați de integritatea mărcii și au fixația calității".

Sursa: Sam Hill și Glenn Rifkin, *Radical Marketing* (New York: HarperCollins, 1999), pp. 19-31.

■ ***Dereglementarea.*** Multe țări și-au dereglementat unele sectoare din economie, pentru a crea mai multă concurență și posibilități de creștere. În Statele Unite, companiile de telefonie la mare distanță pot acum să concureze și pe piețele locale, iar cele de telefonie intraurbană pot să ofere convorbiri la mare distanță. În mod similar, companiile care produc și distribuie energie electrică pot intra și pe piețe locale.

■ ***Privatizarea.*** Multe țări și-au trecut întreprinderile de stat în proprietate privată și sub management privat, pentru a le spori eficiența; în Marea Britanie, două exemple ar fi British Airways și British Telecom.

■ ***Noile pârghii de putere pe care le au clienții.*** Clienții se așteaptă în tot mai mare măsură la calitate superioară, la servicii mai bune și la un oarecare grad de adaptare la comandă a ofertei. Ei sunt din ce în ce mai presați de timp și vor mai multă comoditate. Ei percep mai puține diferențe reale între produse și manifestă mai puțină loialitate față de marcă. Ei pot să obțină o cantitate imensă de informații despre produse, de pe

Internet și din alte surse, ceea ce le permite să-și organizeze în mod mai inteligent incursiunile de cumpărare. În căutarea valorii, ei manifestă un grad mai mare de sensibilitate la preț.

■ ***Adaptarea la comandă a ofertei.*** Firma are putința să producă bunuri diferențiate individual, indiferent dacă au fost comandate în persoană, la telefon sau online. Intrând în sistem online, firmele le oferă de fapt clienților posibilitatea să-și proiecteze propriile bunuri. Firma are și capacitatea de a interacționa cu fiecare client la un nivel personal, adică să personalizeze mesajele, serviciile și relația cu clientul. Casa de comenzi prin catalog Land's End, de pildă, utilizând softuri inteligente și noi instalații de fabricație, a pus în vânzare în anul 2001 pantaloni de doc croiți pe măsura clientului, iar în prezent își extinde numărul produselor adaptate la comandă. Dat fiind că articolele sunt croite la comandă, firma nu mai trebuie să țină atâta marfă pe stoc.[12]

■ ***Intensificarea concurenței.*** Producătorii de bunuri sub nume de marcă se confruntă cu o concurență intensă din partea altor mărci autohtone și a unor mărci străine, ceea ce duce la creșterea costurilor de promovare și la reducerea marjelor de profit. Poziția lor este mai departe șubrezită de marii detailiști, care au putere de control asupra spațiului limitat din magazine și își comercializează propriile mărci de magazin, la concurență cu mărcile producătorilor de anvergură națională.

■ ***Convergența sectoarelor economiei.*** Granițele dintre sectoare se estompează într-un ritm formidabil de rapid, pe măsură ce tot mai multe firme sesizează că noile ocazii favorabile se află la intersecția dintre două sau mai multe tipuri de sectoare. Companiile farmaceutice, altădată esențialmente axate pe domeniul prelucrării substanțelor chimice, au început mai nou să-și adauge capacități de cercetare biogenetică, pentru a putea crea noi medicamente, noi tipuri de cosmetice (așa-numitele „cosmetice medicale") și noi tipuri de alimente (așa-numitele „suplimente nutritive"). Shiseido, firmă japoneză de cosmetice, are acum pe piață un întreg portofoliu de medicamente dermatologice. De Crăciunul anului 2003 am asistat la convergența industriei electronicelor cu industria tehnicii de calcul, atunci când giganții lumii calculatoarelor Dell, Gateway și Hewlett-Packard au lansat pe piață un șir întreg de noi aparate destinate divertismentului: de la lectoare de muzică în format MP3 la televizoare cu plasmă și videocamere digitale. Deplasarea masivă spre tehnologia digitală, în cadrul căreia dispozitivele necesare pentru activitățile de divertisment seamănă tot mai mult cu niște calculatoare personale, alimentează din plin această convergență de mare amploare.[13]

■ ***Transformarea comerțului cu amănuntul.*** Micii detailiști sucombă în fața puterii crescânde a giganților din domeniu și a așa-zișilor „ucigași de categorie". Detailiștii cu vânzare prin magazine se confruntă cu o concurență crescândă din partea caselor de comenzi prin catalog; a firmelor cu vânzare prin poștă; a reclamelor în ziare, în reviste și prin televiziune care se adresează direct clientului; a canalelor de televiziune pentru cumpărături de la domiciliu; și a comerțului electronic pe Internet. Ca reacție la acest fenomen, detailiștii cu spirit întreprinzător aduc divertismentul în magazine, oferind

minicafenele, prelegeri, demonstrații și spectacole. Așadar, ei fac un marketing al „experienței", mai degrabă decât un marketing al asortimentului de produse.

■ ***Dezintermedierea.*** Uluitorul succes al primelor dot-com-uri, cum ar fi AOL, Amazon, Yahoo, eBay, E' TRADE și zeci de altele ca ele care au dat naștere *dezintermedierii* în furnizarea de bunuri și servicii, a semănat panică în rândul multor producători și detailiști consacrați. Ca reacție la fenomenul dezintermedierii, multe firme cu un mod de activitate tradițional s-au angrenat într-un proces de re-intermediere și s-au transformat în structuri combinate, fizic-virtuale, prin adăugarea de servicii online la ofertele existente. Multe asemenea firme cu activitate atât în spațiul fizic, cât și în cel virtual, au devenit concurenți mai puternici decât firmele cu activitate exclusiv online, deoarece dispun de o rezervă mai mare de resurse cu care să lucreze și de mărci mai cunoscute pe piață.

Orientările firmelor în raport cu piața

Ce fel de filosofie ar trebui să călăuzească eforturile de marketing ale unei firme? Câtă pondere relativă ar trebui acordată intereselor organizației, intereselor clienților și respectiv intereselor societății, în condițiile în care acestea se află foarte adesea în conflict? Cele cinci tipuri concurente de concepții în baza cărora organizațiile își desfășoară activitățile de marketing sunt: concepția axată pe producție, concepția axată pe produs, concepția axată pe vânzare, concepția de marketing și concepția de marketing holist.

Concepția axată pe producție

Concepția axată pe producție este una dintre cele mai vechi concepții din lumea afacerilor. Această concepție susține că vor fi preferate de consumatori produsele larg disponibile pe piață și necostisitoare. Managerii organizațiilor orientate spre producție se concentrează pe realizarea unei eficiențe ridicate a producției, a unor costuri scăzute și a distribuției de masă. Această orientare este normală în țările aflate în curs de dezvoltare, cum ar fi China, unde cel mai mare fabricant de PC-uri, Legend, și gigantul aparaturii electrocasnice Haier profită de uriașa ofertă de mână de lucru ieftină a țării, pentru a domina piața. Mai este utilizată și atunci când o firmă vrea să extindă piața.[14]

Concepția axată pe produs

Concepția orientată spre produs susține că vor fi preferate de consumatori acele produse care oferă în cel mai înalt grad calitate, performanță sau atribute inovatoare. Managerii din aceste organizații se concentrează pe a realiza produse superioare și pe a le îmbunătăți în timp. Uneori însă își admiră în asemenea măsură propriul produs, încât nu-și mai dau seama care sunt nevoile pieței. Acești manageri comit uneori „eroarea cursei de șoareci îmbunătățite", crezând că, dacă inventează o cursă de șoareci mai bună, lumea se

va îmbulzi s-o cumpere. Un produs nou sau îmbunătățit nu se va bucura neapărat de succes, dacă nu i se fixează un preț adecvat, dacă nu i se face o publicitate adecvată și dacă nu este distribuit și vândut în mod adecvat.

Concepția axată pe vânzare

Concepția de vânzare susține că, în cazul în care decizia lor nu este influențată, consumatorii și firmele nu vor cumpăra, de regulă, suficiente produse de la o organizație. Prin urmare, organizația trebuie să ducă o politică agresivă de vânzare și de promovare a produselor sale. Concepția axată pe vânzare poate fi sintetizată prin ideea enunțată de Sergio Zyman, fostul vicepreședinte de marketing al firmei Coca-Cola: „Scopul marketingului este acela de a vinde mai multe lucruri, către mai mulți oameni, de mai multe ori, pentru mai mulți bani, pentru a se face mai mult profit".[15]

Concepția de vânzare este utilizată cu maximum de agresivitate în cazul bunurilor fără căutare, adică al acelor bunuri pe care consumatorii nu se gândesc în mod normal să le cumpere, cum ar fi polițele de asigurare, enciclopediile sau locurile de veci. Majoritatea firmelor apelează la concepția axată pe vânzare atunci când au capacitate excedentară. Obiectivul lor este să vândă ceea ce produc, mai degrabă decât să producă ceea ce dorește piața. Dar marketingul bazat pe vânzare agresivă presupune riscuri mari. El pornește de la ipoteza că tuturor clienților le va plăcea produsul pe care au fost convinși să-l cumpere, iar dacă nu, e puțin probabil să se plângă prietenilor sau organizațiilor de protecție a consumatorilor, iar după un timp, uitând de dezamăgirea suferită, vor cumpăra din nou produsul respectiv.

Concepția de marketing

Concepția de marketing a apărut pe la jumătatea anilor 1950.[16] În locul unei filosofii axate pe produs, de tip „facem un produs și-l vindem", firmele au trecut la una axată pe client, de tipul „intuim ce vrea clientul și reacționăm". Marketingul nu mai este văzut ca o „vânătoare de clienți", ci ca un efort de „cultivare a clienților", treaba marketerilor fiind să găsească produsele potrivite pentru clienții firmei, nu să găsească clienții potriviți pentru produsele firmei. Concepția de marketing susține că organizația își va atinge obiectivele dacă se arată mai eficace decât concurenții ei în crearea, furnizarea și comunicarea valorii pentru client, pe piețele-țintă alese.

> Profesorul Theodore Levitt de la Harvard a făcut o distincție pertinentă între concepția axată pe vânzare și cea de marketing: „Vânzarea se concentrează pe nevoile vânzătorului; marketingul se concentrează pe nevoile cumpărătorului. Preocuparea vânzării este nevoia vânzătorului de a-și transforma produsul în bani; cea a marketingului este ideea de a satisface nevoile clientului, cu ajutorul produsului și al întregii mulțimi de lucruri asociate cu crearea, furnizarea și consumul final al produsului."[17]

Mai mulți cercetători din lumea academică au constatat că firmele care adoptă concepția de marketing ajung la o performanță superioară.[18] Ideea a fost mai întâi demonstrată de firmele care practică o *orientare reactivă în raport cu piața*, adică înțeleg și satisfac nevoile exprimate ale clienților. Unii critici spun însă că, printr-o asemenea orientare, firmele nu fac decât inovații de nivel scăzut. Narver și colegii săi susțin că inovarea la nivel înalt nu este posibilă decât dacă are loc o concentrare pe nevoile latente ale clienților, concepție pe care ei o numesc *orientare proactivă de marketing*.[19] Firme cum ar fi 3M, Hewlett-Packard și Motorola și-au făcut o practică din a cerceta sau a imagina nevoi latente, printr-un proces de tipul „investighează în profunzime și învață". Firmele care practică atât o orientare de marketing reactivă, cât și una proactivă, implementează de fapt o *orientare totală spre piață* și au cele mai mare șanse să se bucure de succes.

DIEBOLD

Diebold, fabricantul de bancomate a cărui valoare atinge 1,9 miliarde $, se concentrează nu doar pe ceea ce vor clienții săi, ci și mai departe, pe ceea ce vor clienții clienților săi. De pildă, această firmă din North Canton, statul Ohio, nu se mulțumește doar să dezvolte bancomate cu ecrane mai luminoase sau care sunt mai ușor de instalat, ci înglobează în ele și capabilități avansate pentru utilizatorul final, cum ar fi: emiterea la cerere a unor extrase de cont, plata automată a facturilor și creditarea instantanee a depunerilor – cu sau fără plic de depunere. Cu asemenea progrese, clienții firmei Diebold, în principal instituții financiare și detailiști, le pot oferi clienților lor mai multe servicii în afara orarului normal de lucru al băncilor.[20]

În cursul procesului de trecere la o orientare de marketing, o firmă se confruntă cu trei obstacole: rezistența organizată, ritmul lent al învățării și ritmul rapid al uitării. Unele departamente din firmă (adeseori producția, finanțele și cel de cercetare-dezvoltare) cred că o funcție de marketing mai puternică le amenință poziția de influență deținută în organizație. Inițial, funcția de marketing este văzută ca una dintre cele câteva funcții de egală importanță, aflate într-o relație de permanentă supraveghere și echilibrare reciprocă. Marketerii susțin că funcția lor este mai importantă. Câțiva entuziaști merg chiar mai departe și spun că marketingul este funcția majoră a întreprinderii, fiindcă în lipsa clienților firma n-ar putea exista. Marketerii luminați clarifică această chestiune punându-l pe client în centrul activității firmei, adică susținând o orientare axată pe client, în care toate funcțiile firmei colaborează pentru a-i răspunde la cerințe, pentru a-l servi și pentru a-i oferi satisfacție.[21]

Concepția de marketing holist

Un întreg ansamblu de noi forțe apărute în ultimul deceniu impune adoptarea unui nou tip de marketing și a unor noi practici de afaceri. Firmele dețin acum noi capacități, care le pot transforma modul în care obișnuiau să practice marketingul (vezi caseta „Idee de marketing: Avantajul Internetului") și trebuie să-și regândească modul în care acționează și concurează într-un nou mediu de marketing. În tot mai mare măsură,

marketerii secolului al XXI-lea își dau seama că trebuie să aplice o abordare mai cuprinzătoare și mai coerentă, care să meargă dincolo de aplicațiile tradiționale ale concepției de marketing. Iată exemplul firmei Puma:

PUMA

Firma germană de încălțăminte sportivă Puma a apelat la marketingul holist, pentru a-și scoate produsul din starea de „fostă emblemă sentimentală a anilor 1970" și a-l transforma într-o marcă la modă, printre cele mai căutate de sportivii zilei de azi. Firma folosește mai multe metode de marketing care se împletesc în mod sinergic, pentru a scoate în evidență Puma ca marcă de avangardă, care inițiază tendințe pe piață. Puma își proiectează produsele având în minte grupuri distincte de clienți – cum ar fi pasionații surfului pe zăpadă, fanii curselor automobilistice, practicanții de yoga – și face acest lucru cu ajutorul datelor de cercetare a pieței pe care i le furnizează partenerii săi detailiști. Puma îl vizează și pe „sportivul din fotoliu": două dintre cele mai populare modele ale sale sunt Mostro, un pantof de stradă comod cu nopeuri în relief pe talpa turnată, și Speed Cat, un model de adidași plați la prețul de 65 $, inspirat de încălțămintea pe care o poartă piloții de formula unu. Puma face și „marketing viral", adică generează publicitate orală favorabilă prin promoții abil gândite: de la parteneriatele cu BMW/Mini, cu Terence Conran Design Shop și cu echipa olimpică a Jamaicăi, continuând cu evenimentele promoționale organizate la restaurante sushi în timpul Cupei Mondiale de fotbal din 2002 și terminând cu apariția tenismenei Serena Williams în echipament Puma și menționarea produselor Puma în emisiuni de televiziune și filme atent selectate. Metoda funcționează: vânzările mărcii Puma continuă să crească de 10 ani la rând, din 1994 în 2004, ajungând în total să se tripleze.[22]

Concepția de marketing holist are la bază dezvoltarea, proiectarea și implementarea unor programe, procese și activități de marketing care își asumă amploarea proprie și interdependențele. Marketingul holist se întemeiază pe ideea că „totul contează" în marketing și că, de multe ori, se impune o perspectivă amplă și integrată. Cele patru componente ale marketingului holist sunt marketingul relațional, marketingul integrat, marketingul intern și marketingul cu responsabilitate socială.

Marketingul holist este așadar un mod de abordare a marketingului care încearcă să recunoască și să armonizeze sfera de acțiune și aspectele complexe ale activităților de marketing. În figura 1.3 se poate vedea o reprezentare schematică a celor patru tematici generale ce caracterizează marketingul holist.

MARKETINGUL RELAȚIONAL Tot mai mult în ultima vreme, un scop vital al marketingului este acela de a dezvolta relații strânse și durabile cu toți oamenii și cu toate organizațiile care ar putea influența, direct sau indirect, succesul activităților de marketing ale firmei. Marketingul relațional are ca țel să edifice relații pe termen lung, reciproc satisfăcătoare, cu grupurile importante din mediul firmei – clienții, furnizorii, distribuitorii și alți parteneri de marketing – și, pe această cale, să le câștige și să le

IDEE de marketing

Avantajul Internetului

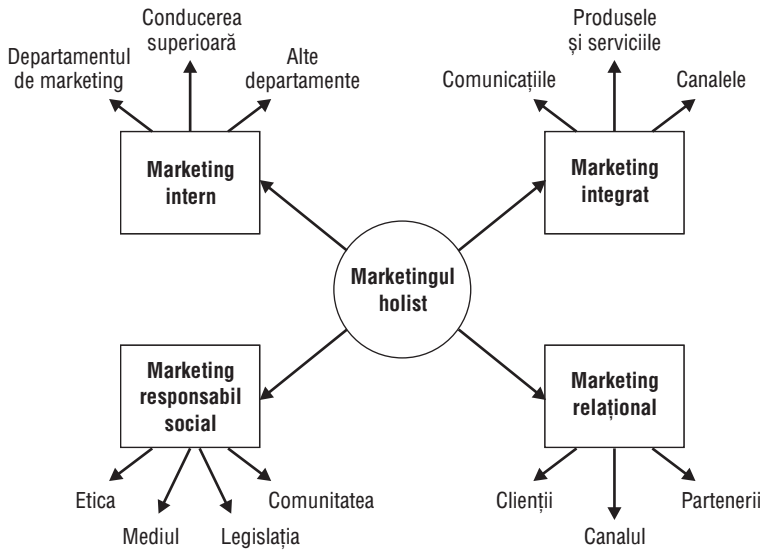
Internetul le oferă firmelor din ziua de azi o serie întreagă de noi capabilități:

- Firmele pot să exploateze un nou și redutabil canal informațional și de vânzări: Internetul, cu rază de acoperire geografică sporită, pentru a comunica informații și a-și promova activitățile și produsele la nivel mondial. Înființându-și unul sau mai multe site-uri Web, o firmă poate să-și prezinte produsele și serviciile, istoricul, filosofia de afaceri, ocaziile de angajare și alte informații de interes pentru vizitatori. Spre deosebire de reclamele și broșurile din trecut, Internetul permite transmiterea unui volum aproape nelimitat de informații.
- Firmele pot să culeagă informații mai multe și mai diverse despre piețe, clienți, posibili clienți și concurenți. De asemenea, pot să deruleze noi cercetări de marketing cu ajutorul Internetului: pot să organizeze focus-grupuri, pot să trimită chestionare și pot să adune date primare în diverse alte moduri.
- Firmele pot să faciliteze și să accelereze comunicarea internă în rândul propriilor angajați, utilizând Internetul ca pe un intranet privat. Angajații pot face schimb de informații, pot cere sfaturi și pot folosi calculatorul central al firmei pentru a descărca sau a încărca informațiile necesare.
- Firmele pot să desfășoare comunicații în ambele sensuri cu clienții și cu posibilii clienți, precum și tranzacții mai eficiente. Grație Internetului, oamenilor le este mai ușor să trimită firmelor mesaje prin e-mail și să primească răspuns, și tot mai multe firme încep să-și creeze extraneturi cu furnizorii și cu distribuitorii, care fac mai eficiente trimiterea și primirea informațiilor, lansarea comenzilor și efectuarea plăților.
- Firmele au acum posibilitatea să trimită reclame, cupoane, mostre și informații numai clienților care au cerut sau au permis să li se trimită aceste lucruri.
- Firmele pot să-și adapteze ofertele și serviciile, folosind informațiile din bazele de date referitoare la numărul celor care le-au vizitat site-urile Web și la frecvența de vizitare.
- Firmele pot să-și îmbunătățească aprovizionarea, recrutarea, formarea personalului și comunicațiile interne și externe.
- Firmele pot face mari economii utilizând Internetul pentru a compara prețurile furnizorilor și pentru a cumpăra materiale la licitație sau afișându-și condițiile proprii de achiziție. Firmele pot să recruteze noi angajați. Multe dintre ele elaborează și pachete de instruire pe Internet, pe care angajații, distribuitorii și agenții firmei le pot descărca electronic.
- Firmele pot să-și îmbunătățească logistica și operațiunile, în scopul reducerii substanțiale a costurilor, reușind în paralel să-și îmbunătățească acuratețea și calitatea serviciilor. Internetul asigură un mijloc mai riguros și mai rapid de transmitere bilaterală a informațiilor, a comenzilor, a tranzacțiilor și a plăților între firme, partenerii lor de afaceri și clienți.

păstreze încrederea de a face afaceri împreună.[23] Marketingul relațional creează legături economice, tehnice și sociale mai solide între părți.

Marketingul relațional presupune cultivarea genului potrivit de relații, cu grupurile cointeresate potrivite. Marketingul trebuie să facă nu doar managementul relațiilor cu clienții (MRC), ci și managementul relațiilor cu partenerii (MRP). Patru grupuri-cheie de persoane cointeresate pentru marketing sunt: clienții, angajații, partenerii de

FIGURA 1.3
Dimensiunile definitorii ale marketingului holist



marketing (canalele de distribuție, furnizorii, concesionarii, mandatarii) și membrii comunității financiare (acționarii, investitorii, analiștii).

Rezultatul final al marketingului relațional îl reprezintă crearea unui activ unic și de valoare al firmei, denumit rețea de marketing. O **rețea de marketing** constă din firmă și din grupurile sale susținătoare de persoane cointeresate (clienți, angajați, furnizori, distribuitori, detailiști, agenții de publicitate, cercetători universitari și alții), cu care și-a edificat relații de afaceri reciproc profitabile. În tot mai mare măsură, concurența nu se mai duce între firme, ci între rețele de marketing, „premiul cel mare" ajungând la firma care și-a construit cea mai bună rețea. Principiul de funcționare este simplu: „Construiți-vă o rețea eficace de relații cu grupurile-cheie de persoane cointeresate și profiturile vor veni de la sine."[24]

Dezvoltarea unor relații solide nu se poate face fără o bună înțelegere a capacităților și a resurselor de care dispun diversele grupuri existente, precum și a nevoilor, a țelurilor și a dorințelor lor. În număr tot mai mare, firmele din ziua de azi își elaborează oferte, servicii și mesaje separate pentru clienții individuali. Aceste firme culeg informații despre tranzacțiile din trecut ale fiecărui client, despre caracteristicile sale demografice și psihografice și despre preferințele sale în materie de comunicare și de distribuție. Speranța lor este să crească în mod profitabil, atrăgând o parte mai mare din totalul cheltuielilor fiecărui client, prin fidelizarea în cel mai înalt grad a clientelei și prin aducerea în prim plan a valorii pe durata de viață a clientului.

Capacitatea unei firme de a trata cu fiecare client în parte a devenit o realitate practică, drept rezultat al progreselor înregistrate în materie de adaptare la comandă a instalațiilor de producție, de utilizare a tehnicii de calcul și a Internetului, și de

performanță a marketingului cu baze de date. Tehnologia utilizată de BMW le permite acum clienților să-și configureze singuri modelul de automobil dorit, putând alege între 350 de variante, 500 de opțiuni, 90 de culori pentru caroserie și 170 de finisaje interioare. Compania susține că 80 la sută din totalul mașinilor cumpărate de persoane fizice în Europa și până la 30 la sută din cele cumpărate în Statele Unite sunt construite pe comandă. Gigantul britanic al comerțului prin supermarketuri, Tesco, îl depășește pe rivalul Sainsbury grație faptului că-și utilizează datele culese prin programul de carduri Clubcard, ca să personalizeze oferte în funcție de atributele clienților individuali.[25]

Și totuși, nu orice firmă poate să practice marketingul individual: investiția necesară în infrastructură și suprastructură computerizată, pentru culegerea, analizarea și utilizarea datelor, depășește uneori câștigurile potențiale. Metoda funcționează cel mai bine pentru firmele care culeg în mod normal o mare cantitate de informații despre clienții individuali, care oferă o mulțime de produse ce se pretează la vânzare încrucișată, care oferă produse ce necesită o înlocuire ori o modernizare periodică și care vând produse de valoare ridicată.

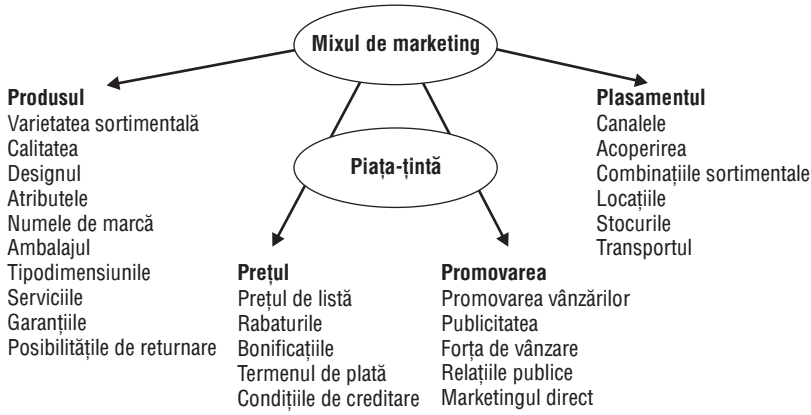
Relațiile strânse și pe multiple planuri cu principalele părți cointeresate creează fundamentul unui aranjament reciproc benefic pentru ambele părți. De exemplu, ajungând la concluzia că s-a săturat să-și vadă camioanele de mare gabarit întorcându-se goale după o livrare, în 15 la sută din cazuri, General Mills a inițiat, alături de Fort James și vreo alte zece companii, un program prin care își combină rutele de expediție în cadrul unui circuit închis prin toată țara, prin intermediul unei echipe-tandem de transportatori angajați pe bază de contract. Astfel, General Mills și-a redus timpul de rulare în gol a camioanelor cu 6 procente, economisind cu această ocazie 7 procente din costurile de expediție.[26]

MARKETINGUL INTEGRAT Sarcina marketerului este să gândească activități de marketing și să alcătuiască programe complet integrate de marketing, cu care să se creeze, să se comunice și să se furnizeze valoare pentru consumatori. Programul de marketing constă din numeroase decizii cu privire la ansamblul instrumentelor de marketing aducătoare de valoare ce urmează a fi utilizate. Există un număr infinit de forme ale activităților de marketing. Un mod clasic de a descrie aceste activități este în termenii mixului de marketing, definit ca fiind ansamblul de instrumente pe care le folosește firma pentru a-și îndeplini obiectivele de marketing.[27] McCarthy a clasificat aceste instrumente în patru grupe generale, cărora le-a dat denumirea de „cei patru P ai marketingului“: produsul, prețul, plasamentul (distribuția) și promovarea.[28]

Variabilele specifice fiecărui P sunt redate în figura 1.4. Trebuie luate decizii care țin de mixul de marketing atât în privința canalelor de comerț (alcătuite din distribuitori), cât și în privința consumatorilor finali. În figura 1.5 este ilustrat cazul unei firme care pregătește un mix de ofertă compus din produse, servicii și prețuri, și utilizează un mix de comunicații compus din publicitate, promovarea vânzărilor, evenimente și

FIGURA 1.4

Cele patru componente ale mixului de marketing („cei patru P")



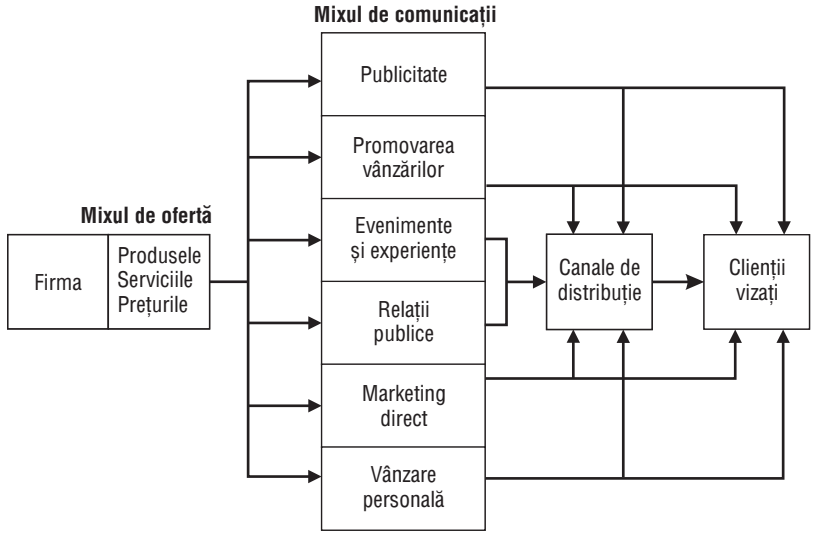
experiențe, relații publice, marketing direct și vânzare personală, pentru a ajunge atât la canalele de comerț, cât și la clienții vizați.

Pe termen scurt, firma își poate schimba prețul, mărimea forței de vânzare și cheltuielile de publicitate, dar nu poate dezvolta produse noi, nici nu poate aduce modificări canalelor de distribuție – decât pe termen lung. Prin urmare, pe termen scurt firma va opera, de regulă, mai puține schimbări ale mixului de marketing de la o perioadă la alta, decât ar putea sugera numărul ridicat al variabilelor decizionale din mixul de marketing.

Cei patru P reprezintă punctul de vedere al vânzătorului asupra instrumentarului de marketing care îi stă la dispoziție pentru influențarea cumpărătorilor. Din punctul de vedere al cumpărătorului, fiecare instrument de marketing este menit să ofere un

FIGURA 1.5

Strategia mixului de marketing



avantaj pentru client. Robert Lauterborn a avansat ideea că grupului celor patru P ai vânzătorului îi corespunde grupul celor patru C ai clientului.[29]

Cei patru P	**Cei patru C**
Produsul	Cerințele și dorințele (soluția) clientului
Prețul	Costul pentru client
Plasamentul	Comoditatea
Promovarea	Comunicarea

Învingătoare pe piață vor fi acele firme care pot să satisfacă nevoile clientului în condiții de economie și de comoditate pentru client, precum și cu o comunicare eficace.

Două tematici-cheie ale marketingului integrat sunt: (1) faptul că se utilizează multe activități diferite de marketing, pentru comunicarea și furnizarea valorii; și (2) faptul că toate activitățile de marketing sunt coordonate pentru a li se maximiza efectele reunite. Cu alte cuvinte, proiectarea și implementarea oricărei activități individuale de marketing se face ținându-se cont și de toate celelalte activități. Firmele trebuie să-și integreze sistemul utilizat pentru managementul cererii cu sistemele utilizate pentru managementul resurselor și pentru managementul rețelei.

De exemplu, o strategie de comunicații integrate presupune alegerea unor opțiuni de comunicare care se întăresc și se completează reciproc. Un marketer ar putea utiliza în mod selectiv reclama la televiziune, la radio și în presa scrisă, relațiile publice și evenimentele organizate, și comunicațiile prin site-ul Web, în așa fel încât fiecare să-și aducă propria contribuție informativă, dar îmbunătățind în paralel și eficacitatea celorlalte. Dat fiind că se făcuse deja rumoare mediatică despre intenția sa de a turna o reluare a filmului-cult din 1974, *Masacrul din Texas*, producătorul New Line Cinema a apelat la o combinație de metode: reclame clasice la televiziune și în deschiderea spectacolelor de cinema, marketing interactiv prin serviciul Instant Messenger al furnizorului de Internet AOL și prin „boți" – roboți de difuzare automată pe Internet –, care să ducă vestea despre noul film și să-i facă pe adolescenți să discute despre el. Scopul a fost acela de a se crea o comunicare între grupuri similare social, nu între un marketer și potențialii clienți – altfel spus, New Line Cinema i-a făcut pe adolescenți să se ocupe de marketing în locul său![30] O strategie integrată de management al canalelor de marketing presupune ca atât canalele directe (de exemplu, vânzările online), cât și cele indirecte (de exemplu, distribuitorii detailiști) să conlucreze pentru maximizarea vânzărilor și a capitalului de piață al mărcii.

MARKETINGUL INTERN Marketingul holist încorporează *marketingul intern*, adică luarea măsurilor necesare pentru ca toată lumea din organizație să adere la principiile de marketing adecvate, și în special conducerea managerială de la vârf. Marketingul intern constă în efortul de angajare, de pregătire și de motivare a unui personal competent și

dispus să ofere servicii de calitate clienților. Marketerii inteligenți știu că activitățile de marketing din interiorul firmei pot fi la fel de importante, dacă nu chiar mai importante, decât cele dirijate spre exteriorul firmei. N-are nici un sens să promitem servicii de calitate, înainte ca personalul nostru să fie capabil să le presteze.

Marketingul intern trebuie să aibă loc la două niveluri. Mai întâi, diversele funcții de marketing – forța de vânzare, publicitatea, relațiile cu clienții, managementul produselor, cercetarea de marketing – trebuie să conlucreze. Mult prea adesea, forța de vânzare consideră că managerii de produs stabilesc prețuri sau cote de vânzări „prea mari"; sau directorul de publicitate și un manager de marcă nu pot cădea de acord în privința unei campanii de publicitate. Toate aceste funcții de marketing trebuie coordonate din punctul de vedere al satisfacției clientului. Exemplul prezentat în continuare pune în evidență problema coordonării:

> Vicepreședintele de marketing al unei mari companii aeriene din Europa vrea să majoreze cota de trafic a companiei. Strategia lui este să sporească satisfacția clientelei prin câteva mijloace: mâncare mai bună la bord, interioare de avion mai curate, însoțitori de bord mai bine pregătiți și prețuri mai mici la bilete, dar nu are putere de decizie asupra acestor chestiuni. Departamentul de aprovizionare alege produse alimentare care să mențină costurile la un nivel scăzut; departamentul de întreținere folosește servicii de curățenie care să mențină costurile la un nivel scăzut; departamentul de resurse umane nu ține seama, când face angajări, dacă oamenii în cauză sunt amabili din fire și îndatoritori; departamentul financiar stabilește prețurile la bilete. Deoarece aceste departamente adoptă, în general, un punct de vedere bazat pe costuri sau pe cerințe de producție, vicepreședintele de marketing are din start mari dificultăți în crearea unui mix de marketing integrat.

În al doilea rând, celelalte departamente trebuie să adere la concepția de marketing – trebuie „să se gândească la client". Marketingul nu este atât un compartiment din firmă, cât o orientare valabilă la nivelul întregii firme. Gândirea axată pe marketing trebuie să fie prezentă în toate compartimentele firmei (vezi tabelul 1.1). Xerox merge chiar până la a include în fișa postului o explicație a modului în care postul respectiv are un efect asupra clientului. Managerii de producție de la Xerox știu că vizitele în fabrică pot ajuta la transformarea unui client potențial în client efectiv, dacă fabrica este curată și eficientă. Contabilii de la Xerox știu că atitudinea clienților este influențată de exactitatea facturilor primite de la Xerox și de promptitudinea cu care li se returnează un apel telefonic.

Tabelul 1.1 **Cum se poate aprecia care dintre compartimentele firmei are o mentalitate orientată spre client**

Membrii colectivului de cercetare-dezvoltare

- Își găsesc timp să se întâlnească cu clienții și să asculte ce probleme au.
- Întâmpină cu bunăvoință participarea departamentelor de marketing, producție și a altor colective la fiecare nou proiect.
- Fac o evaluare comparativă a produselor concurenților și caută cea mai bună soluție din cadrul clasei de produse.
- Vor să afle reacțiile și sugestiile clienților, pe măsură ce proiectul progresează.
- Pe baza feedback-ului primit de pe piață, îmbunătățesc și perfecționează continuu produsul.

Membrii colectivului de aprovizionare

- Îi caută în mod proactiv pe cei mai buni furnizori.
- Edifică relații pe termen lung cu furnizori de înaltă calitate, mai puțini, dar mai siguri.
- Nu compromit calitatea de dragul reducerii costurilor.

Membrii colectivului de producție

- Îi invită pe clienți să viziteze spațiile de producție.
- Vizitează spațiile de activitate ale clienților.
- Muncesc de bunăvoie peste program, pentru a respecta termenele de livrare promise.
- Caută permanent modalități de a produce bunurile mai repede și cu costuri mai mici.
- Îmbunătățesc permanent calitatea produsului, țintind spre „zero defecte".
- Ori de câte ori este posibil, satisfac doleanțele clienților în materie de „adaptare la comandă".

Membrii colectivului de marketing

- Studiază nevoile și dorințele clienților din cadrul unor segmente de piață bine definite.
- Distribuie eforturile de marketing în raport cu potențialul de profit pe termen lung al segmentelor vizate.
- Dezvoltă oferte de succes pentru fiecare segment vizat.
- Evaluează periodic imaginea firmei și satisfacția clienților.
- Se preocupă continuu să strângă și să evalueze idei de produse noi și de îmbunătățiri aduse produselor și serviciilor existente.
- Caută să-i convingă pe toți angajații din celelalte compartimente ale firmei să-și concentreze atenția asupra clientului.

Membrii colectivului de vânzări

- Au cunoștințe de specialitate despre sectorul de activitate al clientului.
- Se străduiesc pe cât posibil să-i ofere clientului „cea mai bună soluție".
- Nu fac decât promisiuni pe care pot să le respecte.
- Le comunică celor însărcinați cu dezvoltarea produselor nevoile și ideile clienților.
- Îi servesc timp îndelungat pe aceiași clienți.

Membrii colectivului de logistică

- Stabilesc un standard ridicat pentru timpul de furnizare a serviciului și respectă în mod consecvent acest standard.
- Creează un compartiment de servire a clientului bine informat și amabil, care poate să răspundă la întrebări, să soluționeze reclamațiile și să rezolve problemele clienților de o manieră satisfăcătoare și promptă.

Membrii colectivului de contabilitate

- Întocmesc periodic rapoarte de „profitabilitate" pe produse, pe segmente de piață, pe zone geografice (regiuni, teritorii de vânzări), pe mărimi ale comenzii, pe canale de distribuție și pe clienți individuali.
- Întocmesc facturi în funcție de necesitățile clientului și răspund cu amabilitate și prompt la solicitările de lămuriri din partea clienților.

Membrii colectivului financiar

- Înțeleg și susțin cheltuielile de marketing (de exemplu: publicitatea pentru promovarea imaginii) care au ca efect preferința pe termen lung și fidelizarea clientului.
- Caută să adapteze pachetele de ofertă financiară la cerințele de finanțare ale clienților.
- Iau decizii rapide în privința bonității clientului.

Membrii colectivuuil de relații publice

- Difuzează știri favorabile despre firmă și iau măsuri de „limitare a efectelor negative", atunci când veștile sunt nefavorabile.
- Acționează în calitate de client intern și de „avocat al poporului", pentru ca firma să adopte politici și practici mai bune.

Sursa: Philip Kotler, *Kotler on Marketing*, 1999, New York: The Free Press, pp. 21-22.

MARKETINGUL CU RESPONSABILITATE SOCIALĂ Marketingul holist încorporează viziunea asupra *responsabilității sociale pe care trebuie să și-o asume marketerii*, precum și înțelegerea preocupărilor de mai largă respirație socială și a contextului etic, ecologic, legislativ și social în care se desfășoară activitățile și programele de marketing. În mod evident, cauza și efectele marketingului se extind mult dincolo de firmă și de clienții ei, având un impact asupra societății ca întreg. Responsabilitatea socială le impune totodată marketerilor să considere cu mare atenție rolul pe care-l joacă și rolul pe care l-ar putea juca din perspectiva binelui general al societății.

Se poate spune, oare, că firmele care se descurcă perfect să satisfacă dorințele consumatorilor satisfac, totodată, și interesele pe termen lung ale consumatorilor și ale societății? Analizați următoarea observație critică:

> Restaurantele fast-food oferă preparate alimentare gustoase, dar nesănătoase. Hamburgerii au un conținut ridicat de grăsimi, iar restaurantele promovează cartofii prăjiți și plăcinta cu aluat prăjit în ulei, adică două produse cu mult amidon și cu multă grăsime. Produsele sunt ambalate în așa fel încât să fie comod de manevrat, ceea ce duce la multă risipă. Satisfăcând dorințele consumatorilor, aceste restaurante s-ar putea să prejudicieze sănătatea oamenilor și să provoace probleme de mediu.

Recunoscând justețea unor astfel de critici, firme cum ar fi McDonald's și-au adăugat în meniuri preparate mai sănătoase (de exemplu: salate) și au lansat inițiative menite să protejeze mediul natural (de exemplu: înlocuirea cutiilor din spumă de

polistiren expandat cu ambalaje din hârtie și din carton subțire reciclat). Recent, McDonald's a anunțat introducerea celui mai mare program de protecție ecologică de până acum: această firmă care cumpără anual 1,125 miliarde de tone de carne de pui, de vită și de porc, pentru cele 30 000 de localuri ale sale din toată lumea, le-a cerut furnizorilor să nu mai folosească în creșterea animalelor antibiotice care sunt și de uz uman, mai ales atunci când medicamentele respective sunt folosite pentru ca păsările, porcinele și, în măsură mai mică, vitele, să crească mai repede. „Ni s-au adus nenumărate dovezi ale faptului că, în medicina umană, rata eficacității antibioticelor este în declin", a declarat Bob Langert, directorul general pentru politici de responsabilitate socială de la McDonald's, „așa că am căutat să vedem ce-am putea face."[31]

Situațiile de acest gen impun introducerea unui termen nou, care să dea o acoperire mai amplă concepției de marketing. S-au propus mai multe denumiri, printre care cea de „marketing umanist" și cea de „marketing ecologic". Termenul pe care îl propunem noi este „concepția de marketing societal". *Concepția de marketing societal* susține că sarcina organizației este aceea de a determina nevoile, dorințele și interesele piețelor-țintă și de a furniza satisfacțiile dorite în mod mai eficient și mai eficace decât concurenții, de o manieră care să protejeze sau să sporească binele consumatorului și al societății.

Concepția de marketing societal îi îndeamnă pe marketeri să țină cont, în practicile lor de marketing, de considerentele sociale și etice. Ei trebuie să mențină în echilibru trei tipuri de criterii adesea contradictorii: profiturile firmei, satisfacerea dorințelor consumatorului și interesul public. În tabelul 1.2 sunt prezentate câteva tipuri diferite de inițiative sociale corporatiste, așa cum am ilustrat mai sus prin exemplul firmei McDonald's.

Tabelul 1.2 **Inițiative sociale din partea corporațiilor**

Tipul	Descriere	Exemplu
Marketing social corporatist	Sprijinirea campaniilor de schimbare a comportamentului.	Promovarea de către McDonald's a unei campanii de vaccinare a copiilor din statul Oklahoma.
Marketing al cauzei sociale	Promovarea unor cauze sociale, prin eforturi cum ar fi: sponsorizări, acorduri de licență, publicitate.	Sponsorizarea de către McDonald's a gorilei Forest de la Parcul Zoo din Sydney – un angajament de sponsorizare pe 10 ani, susținând protejarea speciilor amenințate cu dispariția.
Marketing legat de o cauză socială	Donarea unui procentaj din încasări în folosul unei cauze anume, pe toată perioada de susținere anunțată.	McDonald's a rezervat câte un dolar din vânzarea fiecărui sandviș Big Mac și a fiecărei pizza, în ziua declarată „McHappy Day", pentru Fondul de ajutorare a copiilor Ronald McDonald.

Tipul	Descriere	Exemplu
Filantropie corporatistă	Donații în bani, bunuri sau ore-muncă, pentru a ajuta organizații nonprofit, grupuri sau persoane individuale.	Contribuțiile făcute de McDonald's la Fondul Caritabil Ronald McDonald.
Implicarea firmei în viața comunității	Participarea cu contribuții în natură sau cu servicii de voluntariat la rezolvarea problemelor comunității.	McDonald's a asigurat masa pompierilor care s-au luptat în 1997 cu incendiile devastatoare din Australia.
Practici de afaceri responsabile social	Adoptarea unor practici de activitate a firmei care să protejeze mediul natural și drepturile omului și ale animalelor.	Cerința firmei McDonald's ca furnizorii să-și redimensioneze în plus spațiile în care trăiesc găinile ouătoare din fermele avicole.

Sursa: Philip Kotler și Nancy Lee, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause* (Wiley, decembrie 2004).

Totuși, o serie de firme – printre care Ben & Jerry's, The Body Shop și Patagonia – au obținut succese notabile în materie de vânzări și profituri, adoptând și practicând o formă a concepției de marketing societal denumită *marketing legat de cauze sociale*. Pringle și Thompson definesc acest concept ca fiind „activitatea prin care o companie care are de promovat pe piață o imagine, un produs sau un serviciu edifică o relație sau un parteneriat cu o «cauză» sau cu un număr de «cauze», în beneficiul reciproc".[32]

Pentru firme, marketingul legat de cauze sociale reprezintă o posibilitate de a-și întări reputația corporatistă, de a spori cunoașterea pe piață a mărcilor proprii și de a stimula fidelitatea clienților, volumul vânzărilor și atenția acordată de presă. Convingerea lor este că tot mai mulți clienți vor căuta să vadă semne ale asumării unei conștiințe civice din partea firmelor, dincolo de furnizarea unor avantaje pur raționale și emoționale. O firmă cu mari succese în aplicarea marketingului legat de cauze sociale s-a dovedit a fi până acum Avon.

MARȘUL AVON PENTRU COMBATEREA CANCERULUI MAMAR

Marșul Avon pentru combaterea cancerului mamar este doar unul dintre multele proiecte ale Fundației Avon dedicate acestei cauze: o inițiativă globală pe care Avon Products, Inc. a lansat-o în Statele Unite în anul 1993. Misiunea declarată a fost aceea de a sprijini accesul la îngrijire medicală, ca și eforturile de găsire a unui tratament care să vindece cancerul mamar, cu concentrare pe persoanele care au acces limitat la servicii medicale, prin finanțarea serviciilor de educație, de testare și diagnosticare, de tratament și de sprijin, precum și prin fonduri canalizate spre cercetarea științifică în domeniu. La nivel mondial, Avon este cel mai mare susținător corporatist al cauzei combaterii cancerului mamar, cu peste 250 de milioane $ generate de la demararea în 1992 a primului program. Cruciada Avon împotriva cancerului

mamar strânge fonduri pentru îndeplinirea acestei misiuni prin multe programe: vânzarea de produse Avon speciale, purtând sigla cu „fundița roz" a cauzei, prin cei aproape 600 000 de reprezentanți de vânzări independenți pe care-i are firma Avon în Statele Unite; concerte, marșuri, curse de viteză și alte evenimente speciale organizate în toată lumea; strângerea directă de fonduri prin Internet; și seria de marșuri Avon organizate la sfârșit de săptămână în Statele Unite (avonfoundation.org, avonwalk.org).

Concepte, tendințe și sarcini fundamentale de marketing

Pentru a înțelege funcția de marketing, trebuie să cunoaștem și să înțelegem anumite concepte și sarcini fundamentale, alături de tendințele actuale din acest domeniu.

Conceptele fundamentale

Există un ansamblu esențial de concepte cardinale, care creează fundamentul necesar pentru managementul marketingului și pentru o orientare de marketing din perspectiva holistă.

NEVOI, DORINȚE ȘI CERERI Marketerul trebuie să încerce să înțeleagă nevoile, dorințele și cererile pieței-țintă. *Nevoile* reprezintă cerințele primare ale ființei umane. Oamenii au nevoie de mâncare, de aer, de apă, de îmbrăcăminte și de adăpost, pentru a supraviețui. De asemenea, oamenii simt nevoia să se recreeze, să se instruiască și să se distreze. Aceste nevoi devin *dorințe*, atunci când sunt dirijate spre obiecte concrete care ar putea satisface nevoia în cauză. Un american care are nevoie de mâncare își va exprima dorința să mănânce, poate, un hamburger cu cartofi prăjiți și să bea un pahar de suc. Cineva din Mauritius care are nevoie de mâncare va dori, poate, un fruct de mango, o farfurie de orez și mâncare de linte sau fasole. Dorințele ne sunt modelate de societatea în care trăim. *Cererile* sunt dorințele de a obține un anumit produs, susținute prin capacitatea de a plăti pentru obținerea lui. Mulți oameni își doresc un Mercedes; doar o parte sunt capabili și dispuși să cumpere un astfel de automobil. Firmele trebuie să estimeze nu doar câți oameni își doresc produsele lor, ci și câți ar fi dispuși și capabili să plătească pentru ele.

Aceste definiții distincte lămuresc frecvent invocata observație critică cum că „marketerii creează nevoi" sau că „marketerii îi determină pe oameni să cumpere lucruri de care n-au nevoie". Marketerii nu creează nevoi. Nevoile sunt deja acolo, înainte să apară marketerii. Marketerii, alături de alți factori societali, influențează dorințele. Marketerii pot promova ideea că un Mercedes va satisface nevoia de statut social a unei persoane, dar nu ei sunt aceia care creează nevoia de statut social.

Înțelegerea nevoilor și a dorințelor clientului nu este întotdeauna un lucru simplu. Unii clienți au nevoi de care nici ei nu-și dau bine seama sau pe care nu știu să le

exprime, ori folosesc exprimări care trebuie interpretate. Oare ce vrea să spună un client, atunci când zice că vrea o mașină de tuns iarba „care să fie puternică", un strung „rapid", un costum de baie „deosebit" sau un hotel „unde să se odihnească bine"? Să luăm ca exemplu cazul unui cumpărător care afirmă că dorește o mașină „care să nu-l coste mult". Marketerul trebuie să aprofundeze această afirmație, cerând mai multe amănunte. Putem distinge cinci categorii de nevoi:

1. Nevoi exprimate (clientul dorește o mașină ieftină).
2. Nevoi reale (clientul dorește o mașină cu costuri scăzute de utilizare, nu cu un preț de achiziție scăzut).
3. Nevoi neexprimate (clientul așteaptă o servire de calitate din partea concesionarului auto).
4. Nevoi de încântare (clientului i-ar plăcea ca, odată cu mașina, să primească gratuit o hartă rutieră a Statelor Unite).
5. Nevoi secrete (clientul vrea ca prietenii lui să considere că se pricepe să cumpere o mașină).

A răspunde numai nevoilor exprimate comportă riscul de a-l satisface numai parțial pe client. Mulți consumatori nu știu ce vor de la un produs. Consumatorii nu știau prea multe despre telefoanele celulare, atunci când au fost introduse pe piață. Nokia și Ericsson s-au luptat din greu să modeleze percepțiile consumatorilor asupra telefoanelor mobile. Consumatorii erau în plin proces de învățare, iar firmele și-au creat strategii de formare a dorințelor lor. Așa cum bine spunea Carpenter: „Nu mai ajunge să-i oferi clientului ce-și dorește – dacă vor un avantaj competitiv, firmele trebuie să-i ajute pe clienți să afle ce anume își doresc".[33]

În trecut, „a reacționa la nevoile clientului" se referea la ideea de a studia aceste nevoi și de a face un produs care să răspundă în medie acestor nevoi, dar unele firme din ziua de azi caută să reacționeze la trebuințele *individuale* ale fiecărui client. Dell Computer nu caută să facă un calculator perfect pentru piața vizată, ci asigură platforme conceptuale, cu ajutorul cărora fiecare client poate să aleagă caracteristicile pe care dorește să le aibă calculatorul său personal. Iată o schimbare fundamentală: de la filosofia de tip „facem un produs și-l vindem", la una de tip „intuim ce dorește clientul și reacționăm".

PIEȚE-ȚINTĂ, POZIȚIONARE ȘI SEGMENTARE Un marketer nu poate decât rareori să satisfacă pe toată lumea dintr-o piață. Nu toată lumea agreează același fel de cereale pentru micul dejun, același gen de cameră la hotel, același restaurant, același model de automobil, același colegiu sau același film. Prin urmare, marketerii încep prin a împărți piața în segmente, adică identifică și stabilesc profile caracteristice ale unor grupuri distincte de cumpărători care ar putea prefera sau solicita combinații diferite de produse și mixuri de marketing – împărțire care se face prin examinarea diferențelor de tip demografic, psihografic și comportamental dintre cumpărători. Marketerul decide apoi

care dintre segmente se prezintă cu cele mai favorabile ocazii – care sunt *pieţele-ţintă* pe care le vizează. Pentru fiecare piaţă-ţintă aleasă, firma elaborează o *ofertă de piaţă*. Oferta este *poziţionată* în mintea cumpărătorilor vizaţi ca oferind unul sau mai multe foloase esenţiale. De exemplu, Volvo îşi concepe automobilele pentru piaţa-ţintă alcătuită din cumpărătorii pentru care siguranţa constituie o preocupare primordială. Aşadar, Volvo îşi poziţionează produsul ca fiind cel mai sigur automobil pe care clientul l-ar putea cumpăra. Rezultatele optime se obţin atunci când firmele îşi aleg cu grijă pieţele sau piaţa-ţintă şi pregătesc programe de marketing „croite" în consecinţă.

OFERTE ŞI MĂRCI Firmele satisfac nevoile pieţei prin înaintarea unei propuneri valorice sau de valoare: un ansamblu de avantaje utile, oferite clienţilor pentru a-şi satisface nevoile. Valoarea propusă, care este o noţiune abstractă, se materializează prin intermediul unei *oferte*, care poate fi o combinaţie de produse, servicii, informaţii şi experienţe.

O *marcă* este o ofertă provenită dintr-o sursă cunoscută. Un nume sau o denumire de marcă, să zicem McDonald's, dă naştere la multe asociaţii de idei în mintea oamenilor: hamburgeri, distracţie, copii, fast-food, comoditate, Arcadele Aurii. Aceste asociaţii de idei alcătuiesc *imaginea mărcii*. Toate firmele se străduiesc să-şi creeze o marcă puternică – sau, cu alte cuvinte, o imagine puternică, favorabilă şi unică a mărcii.

VALOARE ŞI SATISFACŢIE Oferta va avea succes dacă îi furnizează valoare şi satisfacţie cumpărătorului vizat. Dintre mai multe oferte diferite, cumpărătorul o va alege pe aceea despre care consideră că îi furnizează cea mai multă valoare. *Valoarea* poate fi văzută ca fiind, în primul rând, o combinaţie între particularităţile de calitate, de serviciu şi de preţ ale ofertei (CSP) – aşa-numită „triadă a valorii pentru client". Valoarea creşte direct proporţional cu calitatea şi cu serviciul, dar descreşte odată cu creşterea preţului, deşi există şi alţi factori care pot juca un rol important.

Valoarea este o noţiune absolut esenţială în marketing. Marketingul poate fi văzut ca demersul de identificare, de creare, de comunicare, de furnizare şi de monitorizare a valorii pentru client. *Satisfacţia* reflectă judecăţile comparative ale unei persoane, în legătură cu diferenţa dintre performanţa percepută a unui produs cumpărat (sau a unui serviciu prestat) şi aşteptările pe care şi le-a făcut în privinţa acestei performanţe. Dacă performanţa nu se ridică la înălţimea aşteptărilor, clientul va fi nemulţumit şi dezamăgit. Dacă performanţa este pe măsura aşteptărilor, clientul va fi satisfăcut. Dacă peformanţa depăşeşte aşteptările, clientul va fi extrem de satisfăcut sau încântat.

CANALE DE MARKETING Pentru a ajunge la o piaţă-ţintă, marketerul utilizează trei feluri de canale de marketing. *Canalele de comunicare* transmit şi recepţionează mesaje de la cumpărătorii vizaţi şi cuprind presa scrisă (ziare, reviste), radioul şi televiziunea, comunicaţiile prin poştă, comunicaţiile prin telefon, panourile de afişaj, postere, foi volante, CD-uri, casete audio şi Internetul. Mai mult decât atât, se comunică multe

lucruri și prin expresii ale feței și prin tipul de îmbrăcăminte, prin aspectul magazinelor și prin multe alte mijloace de comunicare. Marketerii încep tot mai mult să apeleze la canale de dialog (comunicații prin e-mail și numere de telefon netaxabile), ca o completare în contrapondere la ceva mai obișnuitele canale de monolog (cum ar fi reclamele).

Marketerul apelează la *canale de distribuție* pentru a expune, a vinde sau a furniza produsul fizic sau serviciul oferit. În componența canalelor de distribuție intră distribuitorii, angrosiștii, detailiștii și agenții.

Marketerul utilizează și *canale de servicii*, pentru a efectua tranzacții cu cumpărători potențiali. În componența canalelor de servicii intră depozitele, firmele de transport, băncile și societățile de asigurări care facilitează tranzacții. În mod evident, marketerii se confruntă cu o problemă de concepție, în alegerea celei mai bune combinații de canale (de comunicare, de distribuție și de servicii) pentru ofertele lor.

LANȚUL OFERTEI DE APROVIZIONARE În timp ce canalele de marketing fac legătura între marketer și cumpărătorii vizați, **lanțul ofertei de aprovizionare** descrie un canal mai lung, care pleacă de la materia primă, trece prin componente și ajunge la produsele livrate cumpărătorilor finali. Lanțul ofertei de aprovizionare pentru poșetele de damă începe cu pieile de animale, continuă cu operațiile de tăbăcire, cele de tăiere și de fabricație, și se termină cu canalele de marketing care aduc produsele la clienți. Lanțul ofertei de aprovizionare reprezintă un sistem de furnizare a valorii. Fiecare agent economic își adjudecă doar un anumit procentaj din valoarea totală generată de lanțul ofertei. Când o societate comercială cumpără firme concurente sau când se deplasează în amontele ori în avalul lanțului ofertei, scopul pe care-l urmărește este acela de a-și adjudeca un procentaj mai mare din valoarea furnizată pe traseul acestui lanț.

CONCURENȚA Concurența cuprinde toate ofertele rivale efective și potențiale, precum și substitutele pe care un cumpărător le-ar putea lua în considerare. Să presupunem că un fabricant auto are în plan să cumpere oțel pentru automobilele sale. Există mai multe niveluri posibile de concurență: fabricantul de automobile poate cumpăra oțel de la U.S. Steel sau de la alte combinate siderurgice din Statele Unite (de exemplu, de la Bethlehem) ori din străinătate; poate să cumpere oțel de la o mini oțelărie gen Nucor, economisind din costuri; poate să cumpere aluminiu pentru anumite componente ale mașinii, ca să-i reducă din greutate (de exemplu, de la Alcoa); sau poate să cumpere plastic armat pentru barele de protecție, în loc de oțel (de exemplu, de la GE Plastics). În mod evident, compania U.S. Steel ar avea o concepție prea îngustă despre concurență, dacă s-ar gândi numai la celelalte combinate siderurgice. Practic, este mai probabil ca U.S. Steel să fie afectată pe termen lung de produsele înlocuitoare, decât de companiile rivale din aceeași categorie. U.S. Steel trebuie să ia în considerare și decizia de a produce materiale înlocuitoare sau de a se rezuma la acele articole pentru care oțelul oferă o performanță superioară.

MEDIUL DE MARKETING Concurența reprezintă numai una dintre forțele mediului în care acționează marketerul. Mediul de marketing este alcătuit din mediul de operare și mediul general.

Din *mediul de operare* fac parte protagoniștii sau actorii direct implicați în producerea, în distribuirea și în promovarea ofertei. Principalii protagoniști sunt firma, furnizorii, distribuitorii, distribuitorii-reprezentanți (concesionarii) și clienții vizați. În grupul furnizorilor sunt incluși atât furnizorii de materiale, cât și cei de servicii, cum ar fi agențiile specializate în cercetarea de piață, agențiile de publicitate, societățile bancare și de asigurări, companiile de transport și companiile de telecomunicații. În grupul distribuitorilor și al concesionarilor sunt incluși și agenții, brokerii, reprezentanții producătorului și alții care facilitează găsirea clienților și vânzarea către aceștia.

Mediul general are șase componente: mediul demografic, mediul economic, mediul fizic, mediul tehnologic, mediul politico-legislativ și mediul socio-cultural. În aceste medii există forțe care pot avea un impact important asupra protagoniștilor din mediul de operare. Actorii pieței trebuie să acorde multă atenție tendințelor și evoluțiilor din aceste medii și să-și ajusteze prompt strategiile de marketing.

PLANIFICAREA DE MARKETING În practică, există un proces logic pe care îl parcurge marketingul. Procesul planificării de marketing constă din analizarea ocaziilor favorabile; alegerea piețelor-țintă; conceperea strategiilor de marketing; elaborarea programelor de marketing; și gestionarea efortului de marketing. În figura 1.6 se poate vedea un rezumat foarte schematic al procesului de marketing, alături de forțele care modelează strategia de marketing a firmei.

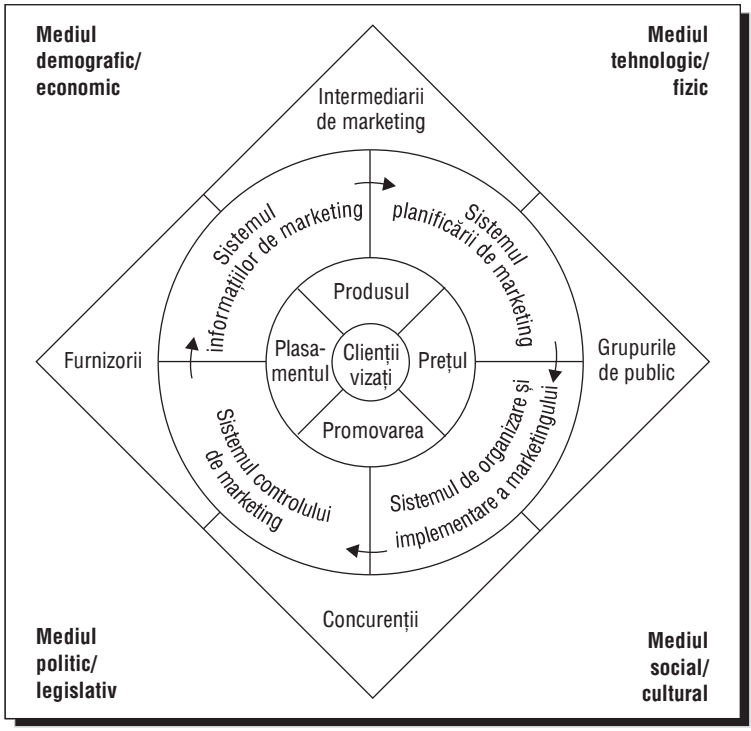
Schimbările prin care trece managementul marketingului

O serie întreagă de tendințe și forțe importante determină apariția unui nou ansamblu de convingeri și de practici, în modul de acțiune al societăților comerciale. La un nivel fundamental, marketerii își regândesc concepțiile, noțiunile și instrumentele cu care lucrează. Iată în continuare 14 schimbări majore în managementul marketingului, pe care companiile inspirate au pornit să le introducă în acest secol al XXI-lea. Pe tot parcursul cărții vom examina toate aceste teme de mare importanță, pentru a-i ajuta pe marketeri și pe agenții economici să navigheze în deplină siguranță prin apele învolburate care se deschid în fața lor. În viitor, succesul va aparține firmelor capabile să-și schimbe marketingul odată cu schimbările prin care trece piața lor – și spațiul de piață în general.

DE LA IDEEA CĂ MARKETINGUL ÎL FAC MARKETERII, LA IDEEA CĂ TOATĂ LUMEA FACE MARKETING În general vorbind, firmele își înființează un compartiment de marketing care să-și asume responsabilitatea creării și furnizării valorii pentru client. Dar, așa cum bine observa regretatul David Packard de la Hewlett-Packard: „Marketingul e mult prea important, ca să-l lăsăm pe seama departamentului de

FIGURA 1.6

Factorii care influențează strategia de marketing a firmei



marketing." Acum, firmele știu că marketingul nu se face doar de către personalul din compartimentul de profil, din compartimentul de vânzări și din cel de servire a clienților; fiecare angajat are un impact asupra clientului și trebuie să vadă în client sursa prosperității firmei. În consecință, firmele încep să pună accentul pe munca în echipă, desfășurată la nivel interdepartamental, pentru gestionarea proceselor esențiale. Un mai mare accent se pune acum și pe managementul operativ al proceselor de bază din cadrul firmei, cum ar fi realizarea noilor produse, atragerea și păstrarea clienților și onorarea comenzilor.

DE LA ORGANIZAREA PE UNITĂȚI DE PRODUSE, LA ORGANIZAREA PE SEGMENTE DE CLIENȚI Unele firme încep să treacă de la concentrarea exclusivă pe produse, gestionate prin intermediul diviziunilor organizatorice pe produse și al managerilor de produs, la o mai pronunțată concentrare pe segmente de clienți. Spre sfârșitul anului 1999, Royal Bank of Canada s-a reorganizat pe criteriul segmentelor de clienți, nu pe cel al produselor sau al teritoriilor. Studiind cu atenție aceste segmente, Royal Bank și-a dezvoltat o serie întreagă de noi produse și servicii generatoare de profit, cum ar fi ipoteci de rangul întâi și concordate imobiliare. Drept rezultat, veniturile au crescut cu peste un miliard de dolari în următorii trei ani, iar prețul acțiunilor băncii a crescut cu 100 la sută, chiar în mijlocul unei perioade de stagnare a cotațiilor bursiere.[34]

DE LA A FACE TOTUL CU FORȚE PROPRII, LA A CUMPĂRA MAI MULTE BUNURI ȘI SERVICII DIN AFARĂ Tot mai multe firme aleg să dețină mărci, mai degrabă decât active fizice. De asemenea, firmele încep în tot mai mare măsură să subcontracteze activități cu prestatori din afară. Deviza după care se ghidează? „Externalizați activitățile pe care alții le pot face mai ieftin și mai bine, dar păstrați activitățile de bază."

DE LA A APELA LA NUMEROȘI FURNIZORI, LA A LUCRA CU MAI PUȚINI, DAR ÎN CADRUL UNOR RELAȚII DE „PARTENERIAT" Multe firme își dezvoltă aranjamente parteneriale cu furnizorii și distribuitorii lor cei mai importanți. Aceste firme au trecut de la mentalitatea conform căreia intermediarii sunt doar o categorie de clienți, la a-i trata ca pe parteneri în cadrul demersului de furnizare a valorii pentru clienții finali.

DE LA CONSERVAREA VECHILOR POZIȚII DE PIAȚĂ, LA DESCOPERIREA UNORA NOI Dată fiind concurența tot mai acerbă de pe piață, firmele trebuie să avanseze permanent, venind cu noi programe de marketing și inovându-și continuu produsele și serviciile, pentru a rămâne în pas cu nevoile clientului. Firmele trebuie să caute permanent noi avantaje, nu să se bazeze doar pe atuurile din trecut.

DE LA A PUNE ACCENTUL PE ACTIVELE TANGIBILE, LA A PUNE ACCENTUL PE ACTIVELE INTANGIBILE Firmele încep să-și dea seama că mare parte din valoarea lor de piață are ca sursă activele lor intangibile, în particular mărcile, baza de clienți, angajații, relațiile cu distribuitorii și cu furnizorii, și capitalul intelectual.

DE LA CREAREA ȘI SUSȚINEREA MĂRCILOR PRIN PUBLICITATE, LA CREAREA ȘI SUSȚINEREA LOR PRIN PERFORMANȚĂ Marketerii încep să renunțe la supralicitarea unui singur instrument comunicațional, cum ar fi publicitatea sau forța de vânzare, trecând la combinarea mai multor tipuri de instrumente diferite, care să le prezinte clienților o imagine coerentă a mărcii în fiecare punct de contact cu aceasta.

DE LA ATRAGEREA CLIENȚILOR PRIN INTERMEDIUL MAGAZINELOR ȘI AL PERSONALULUI DE VÂNZĂRI, LA PUNEREA LA DISPOZIȚIE A PRODUSELOR PRIN CANALE ONLINE Consumatorii pot să acceseze imagini ale produselor, pot să citească specificații detaliate, pot să compare ofertele furnizorilor online, în căutarea celor mai avantajoase prețuri și condiții, și pot să comande și să plătească printr-un singur clic pe mouse. Volumul tranzacțiilor dintre firme crește rapid pe Internet. Vânzarea personală începe tot mai mult să poată fi derulată în sistem electronic, cumpărătorul și vânzătorul putând să se vadă unul pe celălalt în timp real, pe ecranele monitoarelor.

DE LA A FACE VÂNZARE CĂTRE TOȚI, LA A ÎNCERCA SĂ FII CEA MAI BUNĂ FIRMĂ CARE SERVEȘTE PIEȚE-ȚINTĂ BINE DEFINITE Marketingul la țintă este facilitat de proliferarea unor canale de comunicare specializate pe anumite domenii de interes, cum ar fi reviste, canale de televiziune și grupuri de informare pe Internet. De asemenea, firmele fac investiții substanțiale în sisteme informaționale, ca o condiție esențială

pentru diminuarea costurilor și obținerea unui atu competitiv, adunând și organizând informații despre achizițiile, preferințele, caracteristicile demografice și profitabilitatea fiecărui client.

DE LA CONCENTRAREA PE TRANZACȚII PROFITABILE, LA CONCENTRAREA PE VALOAREA CUMULATĂ ÎN TIMP A CLIENTULUI În mod normal, firmele vor încerca să obțină un profit din fiecare tranzacție. Astăzi, firmele se concentrează pe clienții, pe produsele și pe canalele de marketing cu maximă profitabilitate. Ele estimează valoarea fiecărui client individual, pe perioada cât rămâne clientul firmei – așa-numita „valoare pe durata de viață a clientului" – și își alcătuiesc în așa fel ofertele de piață și prețurile, încât să obțină un profit pe toată această perioadă. Firmele pun acum mult mai mult accent pe păstrarea clienților. Atragerea unui client nou poate să coste și de cinci ori mai mult decât păstrarea unuia deja existent.

DE LA CONCENTRAREA PE A CÂȘTIGA COTĂ DE PIAȚĂ, LA CONCENTRAREA PE A MAJORA COTA DIN BUGETUL CLIENTULUI O bancă va avea ca scop să-și majoreze cota ce-i revine din „portofelul" clientului, adică din disponibilitățile lui bănești; un supermarket va năzui să-și adjudece o cotă cât mai mare din „stomacul" clientului, adică din cheltuielile lui de subzistență. Firmele își dezvoltă cota din bugetul clientului oferindu-le clienților existenți o mai mare varietate de bunuri, instruindu-și angajații cum să facă vânzare încrucișată (cu diverse alte produse din gama existentă) și vânzare în sus (cu produse mai scumpe din ofertă).

DE LA A FI O FIRMĂ LOCALĂ, LA A FI UNA „GLOCALĂ": ATÂT GLOBALĂ, CÂT ȘI LOCALĂ Firmele au început să adopte o combinație de centralizare cu descentralizare, pentru a stabili un raport de echilibru mai judicios între adaptarea la condițiile locale și standardizarea globală. Scopul este acela de a încuraja inițiativa și spiritul „inter-întreprinzător" la nivelul diviziunilor locale, în paralel cu păstrarea regulilor și a standardelor necesare la nivel global.[35]

DE LA CONCENTRAREA PE PALMARESUL FINANCIAR, LA CONCENTRAREA PE PALMARESUL DE MARKETING Conducerea managerială nu se va rezuma doar la palmaresul venitului din vânzări, ci va examina și „fișa de scor" a marketingului, pentru a vedea ce se întâmplă și cu alți indicatori decât cei financiari: cota de piață, rata de pierdere a clienților, satisfacția clientului, calitatea produsului etc. Managerii superiori sunt conștienți că indicatorii activității de marketing prefigurează schimbări în evoluția rezultatelor financiare.

DE LA CONCENTRAREA PE ACȚIONARI, LA CONCENTRAREA PE PERSOANELE COINTERESATE Managerii superiori respectă importanța ideii de a crea prosperitate pentru toți partenerii de afaceri și pentru clienți. Astfel, ei vor elabora politici și strategii care să echilibreze câștigurile pentru toate grupurile de persoane cointeresate.

Sarcinile de management al marketingului

Toate aceste concepte fundamentale, alături de altele, alcătuiesc baza de pornire pentru definirea unui ansamblu de sarcini care asigură managementul cu succes al marketingului. Pentru a ilustra aceste sarcini de management în contextul cărții noastre, vom apela la următoarea situație:

> Compania Zeus, Inc. (denumirea nu este cea reală) are activitate în mai multe sectoare ale economiei, printre care industria chimică, producția de aparatură fotografică și producția de filme fotografice. Compania este organizată în unități strategice de activitate (USA). Conducerea managerială centrală analizează situația diviziunii Atlas, care produce și comercializează aparate de fotografiat. În momentul de față, Atlas produce o gamă diversă de fotocamere optice cu film de 35 mm și de fotocamere digitale. Pe piața acestor produse, concurența este acerbă. Deși Atlas deține o cotă consistentă din piața fotocamerelor și îi asigură companiei Zeus un mare volum de încasări, piața aparatelor cu film crește foarte încet, iar Atlas pierde văzând cu ochii din cota pe care o deține pe această piață. Pe segmentul fotocamerelor digitale, care crește mai rapid, Zeus se confruntă cu concurenți puternici și obține foarte greu vânzări. Conducerea centrală a companiei i-a cerut colectivului de marketing al diviziunii Atlas să vină cu un plan energic de redresare a situației. Managerii de marketing de la Atlas trebuie să elaboreze un plan de marketing pertinent, să-i convingă pe managerii superiori de justețea lui, iar apoi să-l implementeze și să-i controleze desfășurarea.

ELABORAREA STRATEGIILOR ȘI A PLANURILOR DE MARKETING Prima sarcină care stă în fața marketerilor de la Atlas este aceea de a identifica potențialele ocazii favorabile pe termen lung, date fiind competențele de bază ale unității lor de activitate și experiența câștigată până acum pe piață (vezi capitolul 2). Atlas își poate proiecta aparatele de fotografiat cu atribute mai bune. De asemenea, se poate gândi la introducerea unei linii de videocamere sau poate să-și utilizeze competențele de bază din domeniul aparaturii optice pentru a proiecta o linie de binocluri și de telescoape. Indiferent de direcția pe care o alege, trebuie să-și elaboreze planuri de marketing concrete, care să specifice strategia de marketing și tactica de înaintare.

OBȚINEREA UNOR INFORMAȚII RELEVANTE PENTRU MARKETING Ca să poată înțelege ce se petrece în interiorul și în exteriorul companiei, Atlas are nevoie de un sistem fiabil de management al informațiilor de marketing, pentru că va trebui să-și supravegheze îndeaproape mediul de marketing. Micromediul unității Atlas constă din toți actorii de piață care îi influențează capacitatea de a produce și de a vinde aparate fotografice: furnizori, intermediari de marketing, clienți și concurenți. Macromediul său constă din mulțimea forțelor demografice, economice, fizice, tehnologice, politico-legislative și socio-culturale care îi influențează vânzările și profiturile (vezi capitolul 3).

Atlas mai are nevoie și de un sistem bun pentru cercetarea de marketing, pe care să se poată baza. Cercetarea de marketing este un instrument indispensabil pentru evaluarea dorințelor și a comportamentului cumpărătorului, precum și pentru evaluarea mărimii actuale și potențiale a pieței. O parte importantă din demersul de culegere a informațiilor despre mediu cuprinde măsurarea potențialului pieței și previzionarea cererii viitoare. Pentru a putea transforma strategia de marketing în programe de marketing, managerii de marketing trebuie să ia decizii esențiale privind cheltuielile de marketing, activitățile de marketing și alocarea eforturilor de marketing.[36] Cu câți bani ar trebui susținute cele două sau trei linii de fotocamere ale unității Atlas? Cu vânzare directă sau prin distribuitori? Cu reclame trimise prin poștă sau reclame publicate în revistele de profil? Pe piețele de pe Coasta de Vest sau pe piețele de pe Coasta de Est? Pentru a putea face toate aceste alocări, managerii de marketing apelează la funcții de influență asupra vânzărilor, care arată în ce mod se vor modifica vânzările și profiturile în funcție de suma cheltuită în fiecare variantă (vezi capitolul 4).

INTRAREA ÎN CONEXIUNE CU CLIENȚII Atlas trebuie să analizeze cum ar putea cel mai bine să creeze valoare pentru piețele-țintă pe care și le-a ales și să-și edifice relații strânse, profitabile și de durată cu clienții (vezi capitolul 5). În acest scop, Atlas trebuie să înțeleagă piețele de consum (vezi capitolul 6). Câte gospodării au în plan să cumpere un aparat de fotografiat? Cine cumpără și de ce cumpără? Ce anume caută, din punctul de vedere al atributelor produsului și din cel al prețurilor? Unde își face cumpărăturile? Ce imagine și-a format despre diversele mărci existente? Prin ce se deosebește segmentul fotocamerelor cu film de cel al fotocamerelor digitale? Atlas vinde aparatură fotografică și pe piețe organizaționale, inclusiv către firme mari, către prestatori de servicii profesionale, către detailiști și către organizații ale guvernului (vezi capitolul 7). Deciziile le iau agenții de achiziții sau comisiile de licitație. Atlas trebuie să cunoască în amănunt modul în care procedează cumpărătorii organizaționali și are nevoie de o forță de vânzare bine instruită, care să știe cum să prezinte avantajele produselor.

Atlas nu va încerca să-i atragă pe toți posibilii clienți. Practica modernă de marketing impune ca piața să fie împărțită în segmente principale, după care să se facă evaluarea fiecărui segment, iar firma să vizeze numai acele segmente pe piață pe care le poate servi cel mai bine (vezi capitolul 8).

CREAREA UNOR MĂRCI PUTERNICE Atlas trebuie să înțeleagă atuurile și slăbiciunile mărcii Zeus în fața clienților (vezi capitolul 9). Este ea atât de trainic asociată cu anumite tehnologii, încât n-ar putea fi folosită pentru promovarea sub nume de marcă a unor noi produse din categorii înrudite? Reputația câștigată în domeniul aparatelor cu film este un detriment pe piața fotocamerelor digitale? Să presupunem că Atlas decide să se concentreze pe piața de consum și să-și elaboreze o strategie de poziționare (vezi capitolul 10). Ce ar trebui să facă: să-și poziționeze produsele ca pe un fel de „Cadillac" al domeniului, oferind aparate de calitate superioară la un preț ridicat, cu servicii

impecabile și publicitate susținută? Să creeze un aparat mai simplu și mai ieftin, cu care să-i vizeze pe consumatorii mai sensibili la preț? Să dezvolte un aparat de calitate medie și la un preț mediu? După lansare, strategia produsului va trebui să fie modificată în fiecare etapă a ciclului de viață: introducere, creștere, maturitate și declin. Mai departe, strategia aleasă va depinde de ce tip de concurent este firma: lider de piață, șalanger, imitator sau specialist de nișă. Atlas trebuie să acorde mare atenție și concurenților (vezi capitolul 11), să le anticipeze mișcările și să știe cum să reacționeze rapid și decisiv. Posibil să fie nevoită și să inițieze unele mișcări-surpriză, caz în care trebuie să anticipeze cum vor reacționa concurenții.

FORMAREA OFERTELOR DE PIAȚĂ În centrul programului de marketing se află produsul: oferta tangibilă pe care o face firma pieței și care cuprinde calitatea produsului, designul, atributele și ambalajul (vezi capitolul 12). Ca parte din oferta sa, Atlas poate să furnizeze diverse servicii, cum ar fi posibilități de cumpărare în leasing, servicii de livrare, de reparații și de instruire (vezi capitolul 13). Serviciile auxiliare de acest tip pot asigura un avantaj competitiv pe piața globală.

O decizie de marketing care are o importanță critică este decizia referitoare la preț (vezi capitolul 14). Atlas trebuie să decidă prețurile cu ridicata și cu amănuntul, rabaturile, bonificațiile și condițiile de creditare. Prețul aplicat trebuie să corespundă cu valoarea percepută a ofertei, altfel cumpărătorii se vor duce spre produsele concurenților.

FURNIZAREA VALORII Atlas trebuie să stabilească și cum e mai bine să furnizeze valoarea întruchipată de aceste produse și servicii în fața pieței-țintă. Activitățile de canal sunt diversele activități pe care firma le întreprinde pentru a face produsul accesibil și disponibil în fața clienților vizați (vezi capitolul 15). Atlas trebuie să identifice, să recruteze și să facă legătura între diverși intemediari de marketing, care să-i aducă în mod eficient produsele și serviciile pe piața-țintă. Așadar, trebuie să știe cum lucrează diversele tipuri de angrosiști, de detailiști și de firme care fac distribuție fizică, pentru a înțelege cum își iau deciziile (vezi capitolul 16).

COMUNICAREA VALORII Atlas trebuie și să comunice în mod adecvat valoarea exprimată de produsele și serviciile sale în fața pieței-țintă. Activitățile comunicaționale de marketing sunt mijloacele prin care firmele încearcă să-i informeze și să-i convingă pe consumatori, direct sau indirect, în legătură cu mărcile pe care le vând, și să le reamintească de ele. Atlas trebuie să-și elaboreze un program integrat al comunicațiilor de marketing, care să maximizeze contribuția individuală și colectivă a tuturor activităților de comunicare (vezi capitolul 17). Atlas trebuie să-și instituie programe de comunicare în masă, constând din activități de publicitate, de promovare a vânzărilor, de organizare a unor evenimente și de relații publice (vezi capitolul 18). De asemenea, trebuie să instituie și comunicații ceva mai personale, sub forma unor activități de marketing direct și interactiv, și trebuie să angajeze, să instruiască și să motiveze reprezentanți de vânzări (vezi capitolul 19).

CREAREA PREMISELOR DE CREȘTERE PE TERMEN LUNG Atlas trebuie să adopte și o perspectivă pe termen lung asupra produselor și a mărcilor sale, precum și în privința modului în care ar trebui să-și sporească profiturile. Plecând de la poziționarea produselor sale, trebuie să inițieze demersuri de dezvoltare, de testare și de lansare a unor produse noi (vezi capitolul 20). Strategia aleasă va trebui să țină cont și de dinamica schimbărilor de pe piața globală în ceea ce privește ocaziile favorabile și amenințările (vezi capitolul 21).

În sfârșit, Atlas trebuie să-și organizeze resursele de marketing și să facă implementarea controlată a planului său de marketing. Atlas trebuie să-și construiască o structură de marketing care să fie capabilă să implementeze planul de marketing (vezi capitolul 22). Date fiind surprizele și dezamăgirile care pot apărea în cursul implementării planurilor de marketing, Atlas va avea nevoie de un sistem de feedback și control.[37] Sunt necesare procese de evaluare și control al marketingului, pentru a se cunoaște eficiența și eficacitatea activităților de marketing, precum și pentru a se identifica modalități de îmbunătățire a ambelor aspecte.

REZUMAT

1. Din punct de vedere managerial, marketingul este procesul prin care se face planificarea și punerea în aplicare a demersurilor de concepere, de stabilire a prețurilor, de promovare și de distribuire a ideilor, a bunurilor și a serviciilor, pentru crearea unor schimburi care să îndeplinească scopuri individuale și organizaționale. Managementul marketingului este știința și arta de a alege piețe-țintă și de a atrage, de a păstra și de a dezvolta clienți, prin crearea, furnizarea și comunicarea unei valori superioare pentru client.
2. Marketerii sunt pregătiți să gestioneze cererea – ei caută să influențeze nivelul, momentul de manifestare și alcătuirea cererii. Marketerii se ocupă de marketingul multor tipuri de entități: bunuri, servicii, evenimente, experiențe, persoane, locuri, proprietăți, organizații, informații și idei. De asemenea, activitatea lor se desfășoară pe patru tipuri diferite de piețe: de consum, de afaceri, globale și nonprofit.
3. Agenții economici din ziua de azi se confruntă cu o serie de dificultăți și de ocazii favorabile, printre care globalizarea, efectele progreselor înregistrate în domeniul tehnologiei și dereglementarea. Reacția lor la aceste fenomene constă în inițiative de schimbare fundamentală a modului în care își desfășoară marketingul.
4. Există cinci concepții alternative în baza cărora firmele pot alege să-și desfășoare activitatea de afaceri: concepția axată pe producție, concepția axată pe produs, concepția axată pe vânzare, concepția de marketing și concepția de marketing holist. Primele trei sunt utilizate astăzi într-o măsură limitată.
5. Concepția de marketing holist se întemeiază pe dezvoltarea, proiectarea și implementarea unor programe, procese și activități de marketing care își recunosc amploarea și interdependențele. Marketingul holist admite că „totul contează" în marketing și că adeseori se impune o perspectivă amplă și integrată. Cele patru componente ale marketingului holist sunt marketingul relațional, marketingul integrat, marketingul intern și marketingul responsabil social.

6. În managementul marketingului s-au petrecut o serie de mutații importante pe parcursul ultimilor ani, pe măsură ce tot mai multe firme se străduiesc să ajungă la excelență în acest domeniu.
7. Pentru ca managementul marketingului să fie făcut cu succes, se impune îndeplinirea unui întreg ansamblu de sarcini: elaborarea unor strategii și planuri de marketing, intrarea în legătură cu clienții, construirea unor mărci puternice, conceperea ofertelor de piață, furnizarea și comunicarea valorii, obținerea unor informații relevante pentru marketing și pentru performanța firmei și crearea unor fundamente solide pentru creșterea pe termen lung.

APLICAȚII

Dezbatere de marketing: Marketingul satisface nevoi sau le creează?

Marketingul a fost adeseori definit sub aspectul satisfacerii nevoilor și dorințelor clienților. Criticii lui, însă, susțin că marketingul face mult mai mult decât atât, în sensul că dă naștere unor nevoi și dorințe anterior inexistente. După acești critici, marketerii îi încurajează pe consumatori să cheltuiască mai mulți bani decât ar trebui, pe bunuri și servicii de care n-au realmente nevoie.

Adoptați o poziție: „Marketingul formează nevoi și dorințe ale consumatorului" sau „Marketingul nu face altceva decât să reflecte nevoile și dorințele consumatorilor".

Discuție de marketing

Reflectați la schimbările de ordin general produse în marketing. Credeți că se conturează anumite concluzii ideatice, din felul cum se manifestă aceste mutații? Pot ele să fie puse în legătură cu principalele forțe societale? Ce forță societală a contribuit la fiecare mutație?

MARKETING sub reflector

Coca-Cola

Coca-Cola este cea mai ubicuă marcă din istorie. În fiecare zi, oameni din 200 de țări ale lumii beau cam 1,2 miliarde de sticle de Coca-Cola cu capacitatea de 220 ml.

Marketingul pentru secolul al XXI-lea impune atât utilizarea vechilor principii de marketing care încă funcționează bine, cât și inventarea unor noi modalități de a rămâne relevant pe piață. Coca-Cola, care a debutat în 1883, și-a păstrat cu succes relevanța mărcii timp de peste 100 de ani. În 2003, veniturile sale au depășit 21 de miliarde $.

Primul președinte al firmei Coca-Cola, Asa Candler, a fost cel care a instituit multe dintre tacticile de marketing devenite azi principii înrădăcinate. Ca să atragă noi clienți, a tipărit cupoane prin care oferea o primă degustare gratuită a băuturii Coca-Cola. Pentru a consolida recunoașterea mărcii, le-a oferit farmaciștilor care vindeau această băutură ceasuri de masă și de perete, calendare și cântare imprimate cu sigla Coke. Tot el a angajat și prima celebritate care să promoveze marca firmei, pe artista de music-hall Hilda Clark, în anii 1890.

În perioada de avânt a publicității TV pentru piața de masă, Coke a fost maestra necontestată a spotului cu durata de 30 de secunde. Legendarele sale reclame „I'd like to buy the world a Coke" („Aș vrea să-i cumpăr lumii o Coke") și „Mean Joe Greene" au fost declarate printre cele mai bune difuzate vreodată, în clasamentul revistei *Advertising Age*.

Coca-Cola s-a extins și în străinătate. În timpul celui de-al Doilea Război Mondial, când armata le trimitea Coca-Cola soldaților americani din Europa și Asia, Coke și-a cimentat imaginea de „băutură americană". Dar, de-a lungul timpului, campania și-a dat seama că are nevoie de o conotație mai pronunțat locală, în fiecare țară. Deci, cu toate că-și folosește în mod unitar simbolul grafic roșu cu alb și tipul de literă în toate țările lumii, apelează la agenții de publicitate diferite în diverse țări, pentru ca marca să fie percepută ca fiind mai aproape de spiritul locului. De exemplu, în variantele locale ale reclamei „Mean Joe Greene" s-a apelat la sportivi celebri din regiunile respective, cum ar fi vedete ale jocului de fotbal. În mod similar, reclamele difuzate în Spania arată Coca-Cola ca o băutură de amestecat cu vinul, reflectând modul cum o folosesc consumatorii spanioli.

Coke vinde și o gamă variată de băuturi răcoritoare cu arome și gusturi diferite, în țări diferite. Cei care vizitează muzeul firmei din Atlanta pot încerca toate aceste sortimente: de la suc cu gust de pepene verde (China), la unul intens

amărui, pe bază de plante (Italia), sau unul intens acidulat, pe bază de ghimbir (Africa de Sud). În Japonia, Coke a lansat o băutură răcoritoare acidulată cu gust de bere.

În prezent, Coca-Cola își realizează două treimi din încasări de pe piețe din afara Statelor Unite. E mai ușor să înșirăm țările unde Coke NU este prezentă: Myanmar, Cuba și Siria. Oriunde în altă parte – inclusiv pe piețe dificile ca Pakistanul, Cambodgia, Liberia, Zimbabwe și Columbia – Coke este unul dintre cele mai îndrăgite produse de consum. De fapt, marca este atât de puternică și atât de bine ancorată pe piață, încât nici chiar sentimentele antiamericane care au dus la tragedia din 11 septembrie 2001 și care s-au menținut și după aceea n-au reușit să-i afecteze vânzările. De fapt, conform estimărilor, valoarea de piață a mărcii Coca-Cola s-a majorat de la 68,95 miliarde $ în august 2001, la 70,45 miliarde $ în august 2003. (Prin comparație, valoarea mărcii rivale, Pepsi, nu atinge decât 11,78 miliarde $). Coca-Cola rămâne numărul unu în topul mărcilor globale, cucerind încă o dată, în anul 2003, primul loc din clasamentul revistei *BusinessWeek*.

Totuși, în ciuda acestui statut de lider autoritar, Coke trebuie să-și dezvolte în permanență marketingul și să-l facă să evolueze în pas cu vremurile. De exemplu, eficacitatea reclamelor TV scade constant, din cauza fragmentării mijloacelor de comunicare și a utilizării unor sisteme ca TiVo, care le permit consumatorilor să evite vizionarea reclamelor. Reclame care în anii 1960 erau vizionate de 70 la sută dintre americani, în intervalele de maximă audiență, în anul 2004 n-au ajuns decât la 15 la sută din public. Ca urmare, Coke începe să schimbe direcția unor fonduri anterior cheltuite pe reclamă la televiziune, dirijându-le spre activități axate pe marketingul experiențelor. De exemplu, a început să testeze conceptul „sălilor de jocuri Red Coke": spații rezervate adolescenților care vin să se distreze la mall. Într-o sală de jocuri Red Coke se oferă videoclipuri și jocuri video exclusive și se vând băuturi marca Coca-Cola dintr-un automat transparent. În Marea Britanie, site-ul mycokemusic.com le permite surferilor să descarce legal peste 250 000 de cântece.

Chris Lowe, unul dintre managerii de marketing de la Coke, explică astfel succesul firmei sale în a rămâne pe primul loc din top: „Nu ai cum să trădezi vreodată valorile fundamentale ale mărcii, dar poți să te străduiești să le faci să pară mereu noi și relevante. Dacă nu știi să le vorbești oamenilor din aceste timpuri, te transformi într-un simbol al trecutului – interesant, poate, dar demodat." Lowe a descris astfel etapele din generarea unei noi campanii publicitare, care să inducă o imagine proaspătă: „Ai mai întâi strategia de comunicare pe care vrei s-o pui în practică. O testezi cu consumatorii, ca să-i verifici validitatea și rezonanța. Apoi desprinzi semnificația fundamentală a comunicării și o faci să prindă viață prin intermediul reclamei. După care revii cu ea în fața consumatorilor, ca s-o pui din nou la încercare."

Rezultatele recentei schimbări produse în marketingul mărcii Coca-Cola nu sunt cunoscute încă, dar, în 2003, președintele Douglas Daft le-a spus investitorilor că firma Coca-Cola „are, probabil, cel mai puternic și cel mai vast sistem de marketing și distribuție din lume". Și, din moment ce Coke este prima băutură răcoritoare consumată în spațiul cosmic, probabil că nu se poate vorbi despre o „ultimă frontieră" în marketingul acestei mărci!

Întrebări spre discuție

1. Care au fost factorii-cheie ai succesului pentru Coca-Cola?
2. Unde este vulnerabilă Coca-Cola? Care sunt pericolele de care trebuie să se păzească?
3. Ce recomandări ați face directorilor de marketing ai firmei Coca-Cola, pentru activitatea lor în viitor? Ce anume ar trebui să fie ei siguri că se va face, în desfășurarea activității de marketing?

Sursele: Dean Faust, „Coke: Wooing the TiVo Generation", *BusinessWeek*, 1 martie 2004, p. 77; Paul Klebnikov, „Coke's Sinful World", *Forbes*, 22 decembrie 2003, p. 86; „Coca-Cola Japan to Debut Beer-Flavored Soda Next Month", *AsiaPulse News*, 13 februarie 2004; „How Coke Moulded Our View of Santa Claus to Winter Sales", *Marketing*, 18 decembrie 2003; Gerry Khermouch și Diane Brady, „The Top 100 Brands", *BusinessWeek*, 4 august 2003; Fara Warner, „Chris Lowe Time to Get Real", *Fast Company*, aprilie 2003; și www.coca-cola.com.

NOTE

1. Sam Hill și Glenn Rifkin, *Radical Marketing* (New York: HarperBusiness, 1999); Gerry Khermouch, „Keeping the Froth on Sam Adams", *BusinessWeek*, 1 septembrie 2003, pp. 54-56.
2. American Marketing Association, 2004.
3. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1973), pp. 64-65.
4. Philip Kotler, „Dream Vacations: The Booming Market for Designed Experiences", *The Futurist*, octombrie 1984, pp. 7-13; B. Joseph Pine II și James Gilmore, „Welcome to the Experience Economy", *Harvard Business Review*, pp. 97-105, iulie-august 1998; Bernd Schmitt, *Experience Marketing* (New York: Free Press, 1999).
5. Irving J. Rein, Philip Kotler și Martin Stoller, *High Visibility* (Chicago: NTC Publishers, 1998).
6. Philip Kotler, Irving J. Rein și Donald Haider, *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations* (New York: Free Press, 1993); și Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein, Donald H. Haider, *Marketing Places in Europe: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations* (London: Financial Times Prentice-Hall, 1999).
7. Carl Shapiro și Hal R. Varian, „Versioning: The Smart Way to Sell Information", *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie 1998, pp. 106-14.
8. John R. Brandt, „Dare to Be Different", *Chief Executive,* mai 2003, pp. 34-38.
9. Jeffrey Rayport și John Sviokla, „Managing in the Marketspace", *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie 1994, pp. 141-50. Vezi, de aceiași autori, și

„Exploring the Virtual Value Chain", *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie 1995, pp. 75-85.
10. Mohan Sawhney, *Seven Steps to Nirvana* (New York: McGraw-Hill, 2001).
11. Jean-Marie Dru, *Beyond Disruption: Changing the Rules in the Marketplace* (New York: John Wiley & Sons, 2002); Hill și Rifkin, *Radical Marketing*.
12. Scott Kirsner, „5 Tech Innovators", *Fast Company*, decembrie 2003, pp. 93-100.
13. Adam Lahinsky, „Shotout in Gadget Land", *Fortune*, 10 noiembrie 2003, pp. 77-86.
14. Gerry Khermouch, „Breaking into the Name Game", *BusinessWeek*, 7 aprilie 2003, p. 54; „China's Challenge", *Marketing Week*, 2 octombrie 2003, pp. 22-24.
15. Bruce I. Newman, editor, *Handbook of Political Marketing* (Thousands Oaks, CA: Sage Publications, 1999); și Bruce I. Newman, *The Mass Marketing of Politics* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999).
16. John B. McKitterick, „What Is the Marketing Management Concept?", în Frank M. Bass, editor, *The Frontiers of Marketing Thought and Action* (Chicago: American Marketing Association, 1957), pp. 71-82; Fred J. Borch, „The Marketing Philosophy as a Way of Business Life", *The Marketing Concept: Its Meaning to Management*, (Marketing series no. 99) (New York: American Management Association, 1957), pp. 3-5; și Robert J. Keith, „The Marketing Revolution", *Journal of Marketing*, ianuarie 1960, pp. 35-38.
17. Theodore Levitt, „Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, iulie-august 1960, p. 50.
18. Ajay K. Kohli și Bernard J. Jaworski, „Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, aprilie 1990, pp. 1-18; John C. Narver și Stanley F. Slater, „The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, octombrie 1990, pp. 20-35; Stanley F. Slater și John C. Narver, „Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance", *Business Horizons*, martie-aprilie 1994, pp. 22-28; A. Pelham și D. Wilson, „A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Business Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science* 24, no. 1, 1996, pp. 27-43; Rohit Deshpande și John U. Farley, „Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis", *Journal of Market-Focused Management* 2, 1998, pp. 213-32.
19. John C. Narver, Stanley F. Slater și Douglas L. MacLachlan, „Total Market Orientation, Business Performance, and Innovation", Working Paper Series, Marketing Science Institute, Report No. 00-116, 2000, pp. 1-34. Vezi și Ken Matsumo și John T. Mentzer, „The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, octombrie 2000, pp. 1-16.
20. John R. Brandt, „Dare to Be Different", *Chief Executive*, mai 2003, pp. 34-38.
21. Christian Homburg, John P. Workman Jr. și Harley Krohmen, „Marketing's Influence Within the Firm", *Journal of Marketing*, ianuarie 1999, pp. 1-15.
22. Jochen Zeitz, „This Shoe's One Cool Cat", *Brandweek*, 20 octombrie 2003, pp. M58-M61; Kevin J. O'Brien, „Focusing on Armchair Athletes, Puma Becomes a Leader", *New York Times*, 12 martie 2004.
23. Evert Gummesson, *Total Relationship Marketing* (Boston: Butterworth-Heinemann, 1999); Regis McKenna, *Relationship Marketing* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1991); Martin Christopher, Adrian Payne și David Ballantyne, *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer Service, and Marketing Together* (Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1991.
24. James C. Anderson, Hakan Hakanson și Jan Johanson, „Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context", *Journal of Marketing*, 15 octombrie 1994, pp. 1-15.
25. Laura Mazur, „Personal Touch Is Now Crucial to Growing Profits", *Marketing*, 27 noiembrie 2003, p. 18.
26. Kim Cross, „Fill It to the Brim", *Business 2.0*, 6 martie 2001, pp. 36-38.
27. Neil H. Borden „The Concept of the Marketing Mix", *Journal of Advertising Research*, 4 (iunie): pp. 2-7. Pentru un alt cadru analitic, vezi George S. Day, „The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing* 58, no.4 (octombrie 1994): pp. 37-52.
28. E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, ediția a 12-a (Homewood, IL: Irwin, 1996). Merită reținute două variante de clasificare. Frey a avansat ideea că toate variabilele deciziei de marketing ar putea fi clasificate în funcție de doi factori: oferta (produsul, ambalajul, marca, prețul și serviciul) și metodele plus instrumentele (canalele de distribuție, personalul de vânzări, publicitatea, promovarea vânzărilor și comunicarea publică). Vezi Albert W. Frey, *Advertising*, ediția a 3-a (New York: Ronald Press, 1961), p. 30. Lazer și Kelly au propus o clasificare în funcție de trei factori: mixul de produse și servicii, mixul de distribuție și mixul de comunicații. Vezi William Lazer și Eugene Kelly, *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*, ediție revizuită (Homewood, IL: Irwin, 1962), p. 413.
29. Robert Lauterborn, „New Marketing Litany: 4P's Passe; C-Words Take Over", *Advertising Age*, 1 octombrie 1990, p. 26.
30. Gregory Solman, „Trailers, Bots and Emails Tout Gory Movies to Teens", *Adweek*, 6 octombrie 2003, p. 10
31. William Greider, „Victory at McDonald's", *The Nation*, 18 august 2003.
32. Hamish Pringle și Marjorie Thompson, *Brand Soul: How Cause-Related Marketing Builds Brands* (New York: John Wiley & Sons, 1999); Richard Earle, *The Art of Cause Marketing* (Lincolnwood, IL: NTC, 2000).
33. Discuție particulară cu Carpenter.
34. Larry Selden și Geoffrey Colvin, *Angel Customers & Demon Customers*, Portfolio (Penguin), 2003.
35. Goran Svensson, „Beyond Global Marketing and the Globalization of Marketing Activities", *Management Decision* 40, no. 6 (2002): pp. 574-583.
36. Jonathan Glancey, „The Private World of the Walkman", *The Guardian*, 11 octombrie 1999.
37. Joann Muller, „Ford: Why It's Worse Than You Think", *BusinessWeek*, 25 iunie 2001; Raportul anual pe 1999 al firmei Ford; Greg Keenan, „Six Degrees of Perfection", *The Globe and Mail*, 20 decembrie 2000.

CAPITOLUL 2 ELABORAREA STRATEGIILOR ŞI A PLANURILOR DE MARKETING

ÎN ACEST CAPITOL VOM ABORDA URMĂTOARELE CHESTIUNI:

1. Ce fel de efecte exercită marketingul asupra valorii pentru client?

2. Cum se desfășoară planificarea de marketing la diversele niveluri ale organizației?

3. Ce cuprinde un plan de marketing?

Un element-cheie din procesul de management al marketingului îl constituie strategiile și planurile de marketing; alcătuite cu discernământ și creativitate, ele vor călăuzi spre succes activitățile de marketing. Elaborarea în timp a strategiei de marketing potrivite nu se poate face fără disciplină, dar armonios combinată cu flexibilitatea. Firmele trebuie să adere la o anumită strategie, dar trebuie și să găsească noi modalități de a o perfecționa constant.[1] Strategia de marketing impune, de asemenea, și o înțelegere clară a modului în care funcționează marketingul.[2]

Dacă sunteți la New York și intrați într-un magazin cochet și în mare vogă de pe Soho, s-ar putea să vedeți tricouri „ultimul răcnet" la prețul de 250 $. Duceți-vă apoi într-un magazin de confecții H&M și veți putea vedea o variantă a acelorași tricouri, la prețul de numai 25 $. Înființată acum 55 de ani, ca firmă suedeză de provincie specializată în confecții, H&M (Hennes and Mauritz) s-a metamorfozat într-un colos al articolelor vestimentare, având 950 de magazine în 19 țări și un ambițios plan de extindere cu 100 de magazine pe an. Motivul pentru care H&M a ajuns în acest punct, când așa de multe alte magazine – cum ar fi Benetton, detailistul italian atât de la modă altădată – s-au confruntat cu mari dificultăți, este acela că firma are o misiune clară și, în același timp, strategiile creative de marketing și planurile concrete necesare pentru a o pune în practică. „Concepția noastră de afaceri este simplă: să-i dăm clientului o valoare imbatabilă, prin aceea că îi oferim stil modern și calitate, la cel mai bun preț", se afirmă în declarația de misiune H&M, așa cum apare ea formulată pe site-ul Web al firmei. Nimic n-ar putea să sune mai simplu, nu? Și totuși, îndeplinirea acestei misiuni reclamă un ansamblu bine coordonat de activități de marketing. De pildă, H&M are nevoie de trei luni, în medie, pentru a ajunge de la ideea unui designer, la un produs concret pe rafturile din magazin, iar acest „timp de aducere pe piață" se reduce la numai trei săptămâni, în cazul produselor „foarte la modă". H&M poate să scoată produse noi, repede și fără costuri mari, fiindcă:

- *are foarte puțini intermediari și nu deține nici o fabrică*
- *se aprovizionează în cantități mari*
- *are o vastă experiență în industria confecțiilor*
- *știe extraordinar de bine ce fel de produse trebuie cumpărate, de pe care piețe*
- *are sisteme de distribuție eficiente*
- *rămâne atentă la costuri în fiecare punct al procesului de activitate.*

Acest capitol începe prin a examina câteva dintre implicațiile de marketing strategic pe care le comportă crearea valorii pentru client, după care prezintă câteva perspective asupra planificării și arată cum se întocmește un plan formal de marketing.

Marketingul și valoarea pentru client

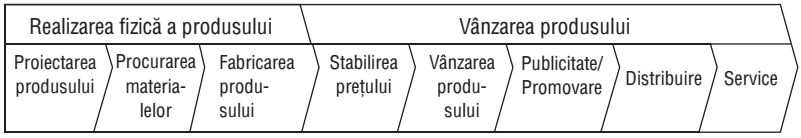
Marketingul presupune satisfacerea nevoilor și dorințelor consumatorilor. Sarcina oricărei firme este de a furniza valoare clientului, în condiții de profit. Într-o economie caracterizată prin hiperconcurență, în care cumpărători tot mai raționali au de ales dintr-o abundență de oferte, o firmă nu va putea câștiga decât dacă își adaptează perfect procesul de furnizare a valorii și dacă alege, furnizează și comunică o valoare superioară.

Procesul de furnizare a valorii

Optica tradițională de marketing este aceea că firma face un lucru, după care îl vinde (vezi figura 2.1 a). Conform acestei optici, marketingul se desfășoară în a doua jumătate a procesului. Firma știe ce să producă, iar piața va cumpăra suficiente unități de produs, pentru a-i aduce profituri. Firmele care subscriu acestei viziuni au șanse maxime de succes în economiile unde există deficite de bunuri și consumatorii nu fac mare caz de calitate, atribute sau stil – de exemplu, în cazul bunurilor de larg consum din țările puțin dezvoltate.

Optica tradițională asupra procesului de activitate a firmei nu va da însă rezultate în economiile unde oamenii au de ales între foarte multe variante posibile. În acest caz, „piața de masă“ se fragmentează practic în numeroase micropiețe, fiecare cu propriile dorințe, percepții, preferințe și criterii de cumpărare. Concurentul inteligent trebuie să

(a) Succesiunea clasică a procesului fizic



(b) Succesiunea creării și furnizării valorii

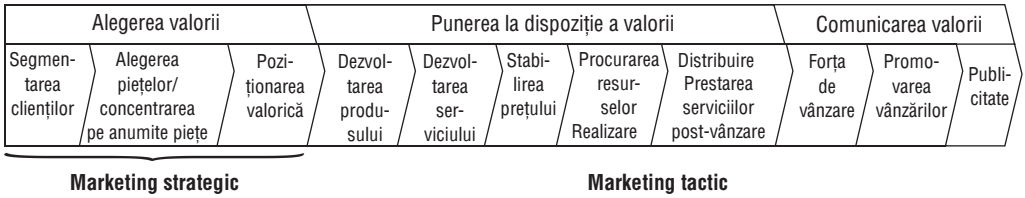


FIGURA 2.1 Două moduri de a privi procesul de furnizare a valorii

Sursa: Michael J. Lanning și Edward G. Michales, „A Business Is a Value Delivery System", McKinsey Staff Paper no. 41, iunie 1988, Copyright © McKinsey & Co., Inc.

conceapă și să pună la dispoziție oferte pentru piețe-țintă bine definite. Această convingere stă la baza noii viziuni asupra proceselor firmei, care plasează marketingul în prima etapă de planificare. Puteți vedea aplicarea în practică a acestei optici chiar și la mall-ul pe care-l frecventați: în strădania lor de a crește, lanțurile de comerț cu amănuntul își creează subsidiare independente, desprinse din firma-mamă, pentru a atrage micropiețe încă și mai reduse ca dimensiuni:

SUBSIDIARE INDEPENDENTE

Gymboree, un lanț de 530 de magazine, vinde îmbrăcăminte pentru copii părinților cu mijloace financiare consistente. Dat fiind că nu există suficienți părinți cu venituri anuale de peste 65 000 $, ca să se susțină creșterea numărului de magazine, Gymboree a creat Janie and Jack, un lanț de magazine unde se vând cadouri scumpe pentru sugari. Hot Topic, un lanț comercial care vinde îmbrăcăminte pentru adolescenți inspirată din ținuta de concert a trupelor rock, a lansat de curând Torrid, prin care le oferă aceleași opțiuni vestimentare și adolescenților „ieșiți din tipare" – foarte înalți sau foarte grași. Magazinul Ann Taylor de îmbrăcăminte pentru femei și-a creat un „pui", Ann Taylor Loft, unde se vând articole cu prețuri mai mici, iar Chico's, un lanț care le vizează pe femeile de patruzeci și cincizeci de ani, a „zămislit" Pazo, pentru femeile ceva mai tinere și angajate în muncă.[3]

În loc să pună accentul pe fabricație și pe vânzare, aceste firme se consideră parte a procesului de furnizare a valorii.

Figura 2.1 b ilustrează succesiunea creării și furnizării valorii. Procesul este alcătuit din trei părți. Prima fază, *alegerea valorii*, reprezintă „tema de casă" pe care trebuie s-o facă marketingul înainte de-a exista orice fel de produs. Colectivul de marketing trebuie să segmenteze piața, să selecteze ținta de piață potrivită și să elaboreze poziționarea valorică a ofertei. Formula „segmentare, țintire, poziționare" (STP) este esența marketingului strategic. O dată ce unitatea de activitate și-a ales valoarea, a doua fază o constituie *furnizarea valorii*. Marketingul trebuie să stabilească atributele caracteristice ale produsului, prețurile și distribuția. În faza a treia, sarcina o reprezintă *comunicarea valorii*, utilizându-se forța de vânzare, promovarea vânzărilor, publicitatea și alte instrumente comunicaționale, pentru a anunța și a promova produsul. Fiecare dintre aceste trei faze valorice are implicații de cost.

NIKE

Criticii mărcii Nike se plâng adesea că, deși costul de producție al pantofilor este aproape neglijabil, firma îi percepe consumatorului un preț foarte mare! Adevărat, materia primă și costurile de confecționare a unui pantof de sport sunt relativ scăzute, dar marketingul produsului în fața consumatorului costă mult. Materialele, manopera, transportul, utilajele, taxele vamale și costurile furnizorului se ridică, în general, la mai puțin de 25 $ pe pereche. Remunerarea echipei de vânzări, a distribuitorilor, a structurii administrative și a celebrităților care girează marca, plus plata publicității și a eforturilor de cercetare-dezvoltare mai adaugă 15 $ la total.

Nike își vinde produsul către detailiști cu o marjă de profit de 7 $, deci detailistul plătește cam 47 $, ca să poată pune o pereche de pantofi Nike pe raft. După ce sunt introduse în ecuație cheltuielile de regie ale detailistului (de regulă, 30 $ pentru salarii, chirie și dotări), plus un profit de 10 $, costul unei perechi de pantofi Nike la consumator ajunge să fie de 80 $.

Așa cum se poate vedea în figura 2.1 b, procesul de furnizare a valorii începe înainte ca produsul să existe și continuă pe măsură ce produsul este dezvoltat, până după punerea lui la dispoziția pieței. Japonezii au perfecționat și mai mult această optică, adăugându-i următoarele noțiuni:

- ***Timp zero de obținere a feedback-ului de la client.*** După achiziție, trebuie făcută în permanență receptarea feedback-ului de la client, pentru ca firma să afle cum își poate îmbunătăți produsul și marketingul făcut produsului.
- ***Timp zero de îmbunătățire a produsului.*** Firma trebuie să evalueze toate ideile de îmbunătățire, introducându-le pe cele mai prețuite și mai fezabile, în cel mai scurt timp posibil.
- ***Timp zero de aprovizionare.*** Firma trebuie să se aprovizioneze continuu cu materiale și consumabile, prin aranjamente de livrare exact la timp cu furnizorii săi. Prin diminuarea stocurilor, firma poate să-și reducă mult costurile.
- ***Timp zero de pregătire a producției.*** Firma trebuie să fie capabilă să-și fabrice oricare dintre produse de îndată ce primește comanda, fără a se confrunta cu durate sau costuri mari de pregătire a producției.
- ***Zero defecte.*** Produsele trebuie să fie de înaltă calitate și fără nici un defect.

Nirmalaya Kumar a propus un model „al celor 3 V", pentru efortul de marketing: (1) definirea *segmentului de valoare* sau de clientelă (și a nevoilor clientului); (2) definirea *propunerii de valoare*; și (3) definirea *rețelei de valoare* care va furniza serviciul promis.[4] Frederick Webster de la Colegiul Dartmouth privește problema marketingului din perspectiva a trei tipuri de procese: (1) *procesele de definire a valorii* (de exemplu: cercetarea de piață și analiza pe care și-o face firma); (2) *procesele de creare a valorii* (de exemplu: dezvoltarea produselor noi, strategia de procurare a resurselor și selecția furnizorilor); și (3) *procesele de furnizare a valorii* (de exemplu: publicitatea și managementul distribuției).[5]

Lanțul valorii

Profesorul Michael Porter de la Harvard a propus conceptul **lanțului valorii**, ca instrument de identificare a căilor prin care se poate crea mai multă valoare pentru client (vezi figura 2.2).[6] Conform acestui model, fiecare firmă este o sinteză de activități desfășurate pentru a proiecta, a produce, a comercializa, a livra și a susține produsul firmei. Lanțul valorii identifică nouă activități relevante strategic, care creează valoare și costuri în cadrul unei întreprinderi economice anume. Aceste nouă activități creatoare de valoare constau din cinci activități primare și patru activități de susținere sau auxiliare.

Activitățile primare reprezintă succesiunea alcătuită din operațiunile de aducere a materialelor în firmă (logistica intrărilor), de transformare a lor în produse finite (operațiuni de exploatare), de expediere a produselor finite (logistica ieșirilor), de desfacere a lor pe piață (marketing și vânzări) și de întreținere a lor (service). *Activitățile auxiliare* – procurarea, dezvoltarea tehnologică, managementul resurselor umane și infrastructura firmei – sunt gestionate în cadrul anumitor departamente specializate, dar și în alte locuri. De exemplu, și alte departamente pot avea activități de procurare și de recrutare. Infrastructura firmei acoperă costurile de management general, de planificare, de finanțare, de contabilitate, de jurisconsultanță și de întreținere a relației cu autoritățile statului.

Firma trebuie să-și analizeze costurile și performanța în cadrul fiecărei activități creatoare de valoare și să caute metode de îmbunătățire. Firma trebuie să estimeze costurile și performanța concurenților, pe care să le ia ca **repere de evaluare comparativă** în aprecierea propriilor costuri și niveluri de performanță. Ba ar trebui să meargă chiar și mai departe, respectiv să studieze practicile „de excelență în domeniu", ale celor mai bune firme din lume în domeniul de profil.[7]

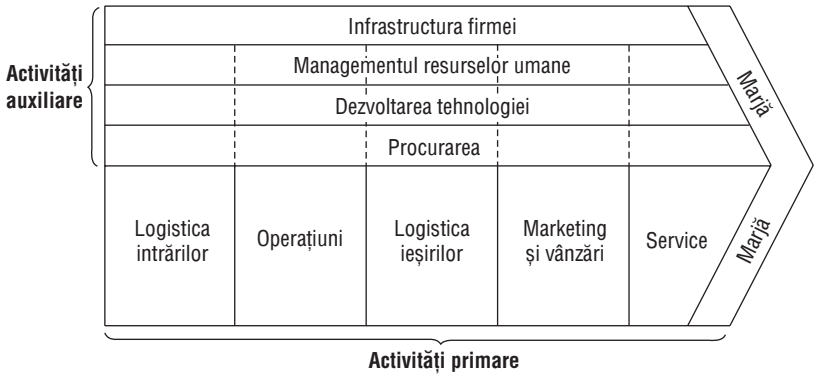
Succesul firmei depinde nu numai de cât de bine își face treaba fiecare departament, ci și de cât de bine sunt coordonate diversele activități departamentale în desfășurarea *proceselor de bază ale firmei*.[8] Procesele de bază ale firmei sunt:

- ***Procesul de intuire a pieței.*** Toate activitățile pe care le presupune strângerea informațiilor despre piață, difuzarea lor în interiorul organizației și utilizarea lor în activitățile desfășurate.
- ***Procesul de materializare a noilor oferte.*** Toate activitățile pe care le presupune studierea, dezvoltarea și lansarea unor produse noi de înaltă calitate, rapid și în limitele bugetului alocat.
- ***Procesul de atragere a clienților.*** Toate activitățile pe care le presupune definirea piețelor-țintă și prospectarea pieței în căutarea de clienți noi.
- ***Procesul de management al relațiilor cu clienții.*** Toate activitățile pe care le presupune cunoașterea mai profundă a clienților individuali, crearea unor oferte pentru ei și întemeierea unor relații strânse cu ei.
- ***Procesul de gestiune a comenzii.*** Toate activitățile pe care le presupune primirea și aprobarea comenzilor, expedierea bunurilor la timp și încasarea contravalorii comenzilor.

Firmele puternice își creează capabilități superioare de gestionare a acestor procese de bază. De exemplu, Wal-Mart deține un atu superior în procesul de refacere a stocurilor de marfă. Pe măsură ce magazinele Wal-Mart își vând mărfurile, informațiile referitoare la vânzări pleacă prin calculatoare nu doar spre sediul central al firmei Wal-Mart, ci și spre furnizorii acesteia, care trimit către magazine marfa de completare a

FIGURA 2.2

Lanțul generic al valorii



Sursa: Reproducere cu permisiunea The Free Press, din lucrarea apărută la Simon & Schuster, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, autor Michael E. Porter. Copyright 1985 by Michael E. Porter.

stocurilor aproape în același ritm în care produsele sunt luate de pe raft.[9] Ideea este să se facă nu gestiunea stocurilor de bunuri, ci gestiunea fluxurilor de bunuri, iar Wal-Mart le-a transferat această responsabilitate principalilor săi furnizori, într-un sistem denumit gestiunea stocurilor la furnizor (GSF).

Companiile puternice au trecut totodată și la reproiectarea organizatorică a fluxurilor de activitate, instituindu-și echipe interdepartamentale care să răspundă de fiecare proces.[10] La Xerox, colectivul pentru operațiuni cu clientul face legătura dintre vânzări, expediție, instalare, service și facturare, astfel încât toate aceste activități să decurgă una dintr-alta fără blocaje. Firmele de mare succes pe piață sunt cele care excelează la capitolul gestionării proceselor de bază prin echipe interdepartamentale. AT&T, Polaroid și Motorola și-au reorganizat personalul în echipe interdepartamentale; asemenea echipe pot fi găsite și în cadrul organizațiilor nonprofit și a celor guvernamentale. Lanțul Rite Aid, de magazine de tip drogherie, utilizează echipe interdepartamentale pentru a încerca să treacă de pe locul trei pe locul întâi, în ierarhia detailiștilor de acest tip. Firma și-a creat echipe care să se concentreze pe vânzări și pe creșterea marjelor de profit, pe excelența operațională și pe optimizarea pieței, precum și pe îmbunătățirea continuă a lanțului de aprovizionare și pe controlul permanent al costurilor.[11]

Pentru a se bucura de succes, firma trebuie să caute avantaje competitive și în afara propriilor operațiuni, adică în lanțurile valorice ale furnizorilor, ale distribuitorilor și ale clienților ei. Multe firme s-au asociat astăzi cu anumiți furnizori și distribuitori, pentru a crea împreună o **rețea de furnizare a valorii** superioară, denumită și **lanț al ofertei de aprovizionare**.[12]

BAILEY CONTROLS

Situată în Ohio și având o cifră anuală de afaceri de 300 de milioane $, această firmă producătoare de sisteme de control pentru fabrici de mari dimensiuni își tratează o parte din furnizori ca și cum ar fi departamente din propria structură. Recent, firma i-a conectat pe doi

dintre furnizori la sistemul propriu de management al stocurilor. În fiecare săptămână, Bailey trimite electronic firmei Future Electronics, aflată în Montreal, previziunea cea mai recentă a necesarului de materiale pentru următoarele șase luni. De fiecare dată când componentele dintr-un container scad sub nivelul minim stabilit, angajatul de la Bailey scanează codul cu bare înscris pe containerul respectiv, anunțându-l astfel instantaneu pe furnizorul Future să completeze de îndată stocul respectiv. Chiar dacă un asemenea sistem trece în sarcina furnizorilor costurile de gestiune a stocurilor, aceștia se așteaptă ca volumul suplimentar de livrări să facă mai mult decât să compenseze plusul de cost. Este un parteneriat din care ambele părți au de câștigat.

Competențele de bază

Pentru a-și desfășura procesele de bază ale activității, o firmă are nevoie de resurse: forță de muncă, materiale, mașini, informații și energie. Prin tradiție, firmele au deținut și au exercitat controlul asupra majorității resurselor intrate în proces, dar situația începe să se schimbe. Multe firme își contractează astăzi în exterior resursele de mai mică importanță, dacă pot fi obținute la o calitate superioară sau cu costuri mai mici. Printre resursele frecvent contractate în exterior se numără serviciile de curățenie, de întreținere a spațiilor verzi și de management al parcului de autovehicule. Kodak a mers până la a încredința celor de la IBM managementul departamentului său de prelucrare a datelor.

Cheia succesului este, prin urmare, deținerea și protejarea resurselor și a competențelor de bază care alcătuiesc însăși esența întreprinderii. Firma Nike, de exemplu, nu-și produce singură încălțămintea, fiindcă anumiți fabricanți asiatici sunt mai competenți în această activitate, dar își protejează superioritatea în materie de proiectare a produsului și de comercializare a lui – respectiv cele două competențe de bază ale firmei. Putem spune că o **competență de bază** are trei caracteristici: (1) este o sursă de avantaj competitiv, prin aceea că aduce o contribuție semnificativă la avantajele percepute de client; (2) are aplicații într-o gamă vastă și diversă de piețe; și (3) este dificil de imitat de către concurenți.[13]

Avantaje competitive vor acumula și firmele care dețin capabilități distinctive. În timp ce competențele de bază se referă, de regulă, la domenii de competență expertă în materie de cunoștințe specializate tehnic și în materie de producție, *capabilitățile distinctive* descriu, în majoritatea cazurilor, competența de excepție în privința proceselor economice de natură mai generală. Iată exemplul firmei Netflix din Silicon Valley, care a făcut pionierat în domeniul serviciilor de închiriere online a filmelor pe DVD.[14]

NETFLIX

Mai demult, în 1997, când majoritatea oamenilor încă se mai chinuiau să-și programeze videocasetofoanele, fondatorul firmei Netflix, Reed Hastings, a căpătat convingerea că DVD-urile reprezintă suportul viitorului, pentru filmele de vizionat acasă. Așa că a obținut o finanțare de 120 de milioane $, a atras sute de mii de clienți și a scos firma pe bursă în 2002,

obținând o finanțare de alte 90 de milioane $. Netflix deține capabilități distinctive care promit s-o mențină în frunte, deși concurenți redutabili, cum ar fi Blockbuster și Wal-Mart, încearcă să pătrundă în forță pe terenul ei de joc. Unul dintre investitorii firmei spune că Netflix este, de fapt, un sofisticat actor al sectorului de software, care s-a deghizat în serviciu de închiriere a filmelor pe DVD. Netflix și-a perfecționat într-un asemenea grad softul de recomandare a fișierelor, sistemul de organizare pe categorii a produselor și sistemul de control al stocurilor, încât noile comenzi sunt generate automat, în exact momentul când sunt returnate DVD-urile închiriate. În plus, toate cele 12 centre de distribuție ale firmei pot fi verificate pe loc și abia apoi i se spune clientului dacă filmul pe care îl dorește în continuare nu se mai află pe stoc.

George Day consideră că organizațiile orientate spre piață excelează în privința a trei capabilități distinctive: intuirea pieței, intrarea în legătură cu clientul și unificarea intereselor din cadrul canalului.[15]

În ultimă instanță, avantajul competitiv derivă din cât de bine a reușit firma să-și cupleze competențele de bază cu capabilitățile distinctive, în cadrul unor „sisteme de activitate" care să funcționeze ca un ansamblu omogen de elemente strâns legate între ele. Concurenților la va veni extrem de greu să imite firme cum ar fi Southwest Airlines, Dell sau IKEA, tocmai fiindcă nu pot să le copieze sistemele de activitate.

Orientarea de marketing holist și valoarea pentru client

O orientare de marketing holist poate aduce o mai bună înțelegere a procesului prin care se captează valoare pentru client. Un mod de a concepe marketingul holist este prin a-l vedea ca „integrarea activităților de studiere a valorii, de creare a valorii și de furnizare a valorii, în scopul de a se edifica relații reciproc satisfăcătoare și de a se crea prosperitate comună în rândul principalelor grupuri de persoane cointeresate."[16] Conform acestei concepții, marketerii holiști au succes prin aceea că gestionează un lanț superior al valorii, care asigură standarde ridicate de calitate a produsului, de serviciu și de viteză în operare. Marketerii holiști realizează o creștere profitabilă prin extinderea cotei atrase din bugetul clientului, prin fidelizarea clientelei și prin captarea valorii cumulate în timp a relației cu clientul. În figura 2.3, care prezintă un model general al procesului de marketing holist, se poate vedea cum interacțiunea dintre actorii relevanți (clienții, firma, colaboratorii firmei) și activitățile axate pe valoare (studierea valorii, crearea valorii, furnizarea valorii) ajută la crearea, păstrarea și reînnoirea valorii pentru client.

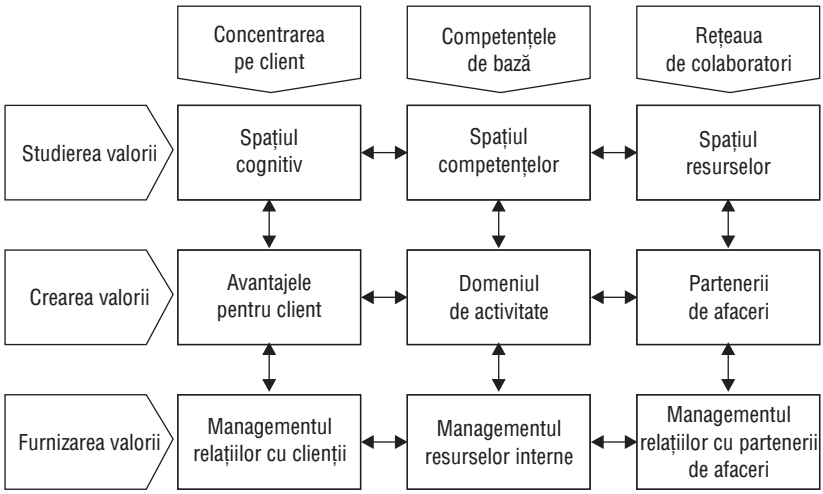
Modelul teoretic al marketingului holist este menit să abordeze trei chestiuni de management esențiale:

1. ***Studierea valorii*** – Cum poate o firmă să identifice noi posibilități de a oferi valoare?
2. ***Crearea valorii*** – Cum poate o firmă să creeze în mod eficient mai multe oferte de valoare noi și promițătoare?
3. ***Furnizarea valorii*** – Cum poate o firmă să-și utilizeze capabilitățile și structura, pentru a furniza în mod mai eficient noile oferte de valoare?

FIGURA 2.3

Un cadru analitic pentru marketingul holist

Sursa: P. Kotler, D. C. Jain și S. Maesincee, „Formulating a Market Renewal Strategy", în *Marketing Moves* (Part 1), Fig. 1-1 (Boston: Harvard Business School Press, 2002), p. 29.



STUDIEREA VALORII Deoarece valoarea circulă în interiorul piețelor și între piețe, care prin sine sunt dinamice și competitive, firmele au nevoie de o strategie bine definită pentru cercetarea valorii. Elaborarea unei asemenea strategii impune înțelegerea relațiilor și a interacțiunilor dintre un număr de trei spații: (1) spațiul cognitiv al clientului; (2) spațiul de competență al firmei; (3) spațiul resurselor colaboratorilor. *Spațiul cognitiv* al clientului reflectă nevoi existente și latente și cuprinde elemente cum ar fi nevoia de participare, de stabilitate, de libertate și de schimbare.[17] *Spațiul de competență* al firmei poate fi descris în termenii amplitudinii: un domeniu de activitate general sau, dimpotrivă, concentrat într-o singură direcție, și în termenii profunzimii: capabilități de natură fizică sau, dimpotrivă, de natură ideatică, adică informații, cunoștințe experte, know-how și altele asemenea. *Spațiul resurselor* colaboratorilor presupune existența unor parteneriate orizontale, în care firmele își aleg partenerii pe baza capacității lor de a exploata ocazii de piață în domenii înrudite, și a unor parteneriate verticale, în care firmele își aleg partenerii pe baza capacității acestora de a le servi în crearea valorii.

CREAREA VALORII Pentru a exploata o ocazie de furnizare a valorii, firma trebuie să dețină abilități de creare a valorii. Marketerii trebuie să identifice noi avantaje pentru client, din punctul de vedere al clientului; să utilizeze competențe de bază din domeniul de activitate al firmei; să aleagă parteneri de afaceri și să gestioneze relațiile cu ei, în cadrul rețelelor de colaboratori ai firmei. Ca să poată crea noi avantaje pentru client, marketerii trebuie să știe la ce se gândește clientul, ce anume își dorește, ce face și de ce se teme. De asemenea, marketerii trebuie să observe pe cine admiră clienții, cu cine interacționează și cine are influență asupra lor.

Uneori va fi necesară o realiniere a firmei, pentru a se maximiza competențele de bază, ceea ce presupune un proces în trei etape: (1) (re)definirea concepției de afaceri („marea idee de afaceri"); (2) (re)definirea sferei de activitate (a direcțiilor de acțiune); și

(3) (re)poziționarea identității de marcă a firmei (cum ar trebui să vadă clienții firma). Exact acesta este lucrul pe care-l face acum Kodak, în urma scăderii semnificative a vânzărilor din domeniile sale de bază tradiționale: filme fotografice, aparate de fotografiat, hârtie fotografică și servicii de developare – consumatorii abandonează aparatele foto cu film, în favoarea aparatelor, a produselor și a serviciilor digitale, care sunt din ce în ce mai ieftine. Pe data de 25 septembrie 2003, președintele și directorul general de la Kodak, Daniel A. Carp, a venit în fața acționarilor și le-a prezentat noua strategie a firmei, anunțând că aceasta este „hotărâtă să învingă pe noile piețe digitale". Pentru a putea face acest lucru, Kodak plănuiește să-și extindă linia de aparatură digitală pentru piața de consum (fotocamere, imprimante și altele), care în prezent utilizează Internetul ca să-și transmită și să-și expună imaginile digitale. Kodak își intensifică totodată eforturile de furnizare la comandă a produselor de imprimare color pentru firme și vrea să-și majoreze cota deținută pe lucrativa piață a produselor de investigație medicală și pe cea a serviciilor de informare.[18]

FURNIZAREA VALORII Adeseori, furnizarea valorii presupune investiții substanțiale în infrastructură și în capabilități. Firma trebuie să devină expertă în managementul relațiilor cu clienții, în managementul resurselor interne și în managementul relațiilor cu partenerii de afaceri. *Managementul relațiilor cu clienții* îi dă firmei posibilitatea să descopere cine îi sunt clienții, cum se comportă ei și ce trebuințe sau dorințe au. De asemenea, îi dă posibilitatea să reacționeze adecvat, coerent și prompt la ocazii diferite de fructificare a relației cu clientul. Pentru a putea reacționa în mod eficace, firma are nevoie de un management al resurselor interne, prin care să se facă integrarea unor procese importante din firmă (cum ar fi: procesarea comenzilor, contabilitatea generală, plata salariilor și producția) într-o singură familie de module informatice. În sfârșit, *managementul relațiilor cu partenerii de afaceri* îi permite firmei să gestioneze raporturi complexe cu organizațiile care participă la procurarea, prelucrarea și oferirea pe piață a produselor sale.

Rolul central al planificării strategice

Pentru a practica un marketing eficient, firmele au deci nevoie de capabilități cum ar fi înțelegerea noțiunii de „valoare pentru client", crearea valorii pentru client, furnizarea valorii pentru client, adjudecarea valorii reprezentate de client și susținerea în timp a valorii clientului. În caseta „Idee de marketing: Opinii despre marketing din partea directorilor generali" sunt prezentate câteva dintre prioritățile importante ale conducătorilor de firme, în ceea ce privește îmbunătățirea marketingului. Doar o mână de firme se evidențiază ca adevărate maestre ale marketingului: Procter & Gamble, Southwest Airlines, Nike, Disney, Nordstrom, Wal-Mart, McDonald's, Marriott Hotels, câteva companii japoneze (Sony, Toyota, Canon) și câteva europene (IKEA, Club Med, Bang & Olufsen, Electrolux, Nokia, Lego, Tesco). Toate aceste firme se concentrează pe client și sunt organizate în așa fel încât să reacționeze cu eficacitate la schimbările

IDEE de marketing

Opinii despre marketing din partea directorilor generali

Marketingul are în față o serie întreagă de dificultăți, după intrarea în secolul al XXI-lea. Plecând de la un foarte amplu studiu de cercetare din anul 2002, firma de consultanță McKinsey a identificat trei mari probleme, reflectate prin diferențele de opinie dintre directorii generali de firmă și directorii lor superiori de marketing sau șefii departamentelor de marketing.

- ***Să se facă mai mult cu mai puțin.*** Directorii generali au nevoie ca toate compartimentele de profil din organizația lor să fie mai eficiente și așteaptă de la ele să se conformeze acestui deziderat; directorii de marketing sunt de părere că bugetele lor vor crește.
- ***Forță motrice a dezvoltării cifrei de afaceri.*** Directorii generali vor ca marketingul să joace un rol mai activ în dezvoltarea cifrei de afaceri, nu doar prin crearea unor produse noi, ci și prin dezvoltarea de noi piețe, noi canale de marketing și noi linii de activitate; directorii de marketing consideră că dezvoltarea noilor produse constituie atribuția lor primară.
- ***Asumarea pe deplin a rolului de partener în afaceri.*** Directorii generali vor ca marketingul să devină un partener de afaceri cu atribuții mai mari în creșterea profiturilor; directorii de marketing nu sunt convinși că structura lor de activitate deține abilitățile necesare pentru aceasta.

Studiul celor de la McKinsey sugerează că, pentru eliminarea acestor diferențe de opinie, va fi nevoie de schimbări în alocarea cheltuielilor, în bagajul de abilități organizaționale și în cultura multor marketeri. În ideea de a atenua presiunea imperativului de sporire a veniturilor, în paralel cu reducerea costurilor de marketing ca procentaj din vânzări, se oferă trei recomandări:

1. Corelarea priorităților din bugetul de cheltuieli cu potențialul de profit, evaluat de pildă după mărimea clienților curenți în raport cu rata de creștere anticipată a fiecăruia – nu după performanța din trecut;
2. Concentrarea cheltuielilor pe factorii care potențează marca (atributele și avantajele cu adevărat importante pentru clienți), nu pe elementele de miză (atributele și avantajele de care are nevoie o marcă pentru a rămâne în joc); și
3. Aprofundarea cunoștințelor despre modul în care obțin clienții informații despre produse și în care își iau deciziile.

Plecând de la datele rezultate din investigarea firmelor care reușesc să dezvolte cu succes mari idei comerciale, McKinsey a identificat trei caracteristici care-i ajută pe marketeri să se poziționeze ca lideri în dezvoltarea cifrei de afaceri:

1. Impunerea celei mai ample viziuni posibile, atunci când își definesc obiectul de activitate, activele și competențele;
2. Combinarea mai multor perspective, de exemplu prin utilizarea profilurilor caracteristice în materie de atitudini și nevoi, precum și a segmentelor delimitate prin comportamente – pentru a identifica ocazii de piață sau zone de maxim potențial; și
3. Canalizarea mai precisă a procesului de generare a ideilor, printr-o combinație între know-how-ul de marketing și analiza activității firmei – cu identificarea nevoilor încă nesatisfăcute și potențial profitabile, înainte ca ele să facă obiectul unui brainstorming în căutarea soluțiilor originale.

În fine, McKinsey recomandă două moduri prin care pot fi rezolvate nemulțumirile directorilor generali în ceea ce privește rolul și performanța marketingului:

1. Marketerii trebuie să testeze și să elaboreze mai rapid programe de acțiune, în perfecționarea proceselor de planificare și a metodologiilor de cercetare; și

IDEE de marketing *(continuare)*

2. Marketerii trebuie să facă o evaluare mai pertinentă a performanței și a profiturilor aduse de investițiile făcute în extinderea ariei de cuprindere a marketingului (de exemplu: tehnologie de management al relațiilor cu clienții, sponsorizări, marketing pe Internet, publicitate orală favorabilă).

Sursa: David Court, Tom French și Gary Singer, „How the CEO Sees Marketing", *Advertising Age*, 3 martie 2003, p. 28.

apărute în nevoile clienților. Toate au departamente de marketing cu personal bine pregătit și toate celelalte departamente ale lor – producție, financiar, cercetare-dezvoltare, resurse umane, aprovizionare – îmbrățișează aceeași idee: „clientul este rege". (Vezi caseta „Idee de marketing: Condiții esențiale pentru o dominație de lungă durată pe piață".)

În crearea, furnizarea și comunicarea valorii este nevoie de multe activități de marketing diferite. Pentru a avea siguranța că sunt alese și executate activitățile adecvate, planificarea strategică devine absolut esențială. Planificarea strategică impune să se treacă la acțiune pe trei direcții principale: gestionarea unităților de activitate economică din componența firmei, sub forma unui portofoliu de investiții; evaluarea forței de piață a fiecărei unități, luându-se în considerare rata de creștere a pieței, alături de poziția ocupată de firmă pe piață și de compatibilitatea ei cu cerințele pieței; și stabilirea unei strategii. Pentru fiecare unitate componentă, firma trebuie să-și dezvolte un plan de joc care să ducă la îndeplinirea obiectivelor sale pe termen lung.

Marketingul joacă un rol de o importanță critică, în tot acest proces. La Samsung Electronics America, s-ar putea spune că marketingul strategic este o adevărată religie! Când directorii, inginerii, marketerii și designerii de la Samsung iau în considerare o idee de produs nou, întrebarea fundamentală la care trebuie să se dea un răspuns este următoarea: „Te face să exclami: extraordinar?". Dacă „extraordinar" constituie formula sacră a acestei firme, atunci marele preot al „extraordinarului" este Peter Weedfald, vicepreședintele ei pentru marketing strategic. În domeniul lui de acțiune intră marketingul, publicitatea, relațiile cu clienții și cu partenerii, cercetarea, centrul de informații pentru clienți, comerțul cu clienții organizaționali și comerțul cu consumatorii. El este responsabil pentru făurirea strategiilor de marketing care acoperă cinci diviziuni diferite ale firmei: electronicele destinate pieței de consum, tehnologia informației, telecomunicațiile, semiconductorii și electrocasnicele. Spre deosebire de multe alte firme, cum ar fi Sony, unde fiecare diviziune își are propria strategie de marketing, Samsung își unifică strategia pentru toate cele cinci diviziuni. „În majoritatea companiilor", spune Weedfald, „există un vicepreședinte pentru MRC (managementul relațiilor cu clienții) care nici măcar nu stă de vorbă cu persoana însărcinată să se ocupe de publicitatea TV ... Noi suntem integrați în mod holist, de la marketingul global din Coreea, până la ultimii doi

IDEE de marketing

Condiții esențiale pentru o dominație de lungă durată pe piață

Cărui lucru i se datorează succesul de care se bucură firmele cu o îndelungată istorie de înaltă performanță? Această întrebare a fost abordată de Collins și Porras, într-un studiu derulat pe durata a șase ani și intitulat *Built to Last* („Făcut ca să dureze"). Cei doi cercetători de la Stanford au identificat câte două firme în cele 18 sectoare de activitate studiate, pe care le-au denumit „firmă vizionară" și respectiv „firmă de comparație". Firmele vizionare erau recunoscute ca lideri ai domeniului și admirate de toată lumea; își stabileau obiective ambițioase, le comunicau angajaților și îmbrățișau un țel superior, dincolo de simplul scop al profitului exprimat în bani. De asemenea, performanța lor o depășea cu mult pe cea a firmelor de comparație. Printre firmele vizionare se numărau General Electric, Hewlett-Packard și Boeing, iar firmele de comparație corespondente erau Westinghouse, Texas Instruments și respectiv McDonnell Douglas.

Cei doi autori au descoperit trei elemente comune la cei 18 lideri de piață. Mai întâi, fiecare firmă vizionară avea un set aparte de valori, de la care nu se abătea niciodată. IBM, de exemplu, a urmat neabătut, de-a lungul întregii sale existențe, principiul respectului față de individ, principiul asigurării satisfacției clientului și principiul permanentei îmbunătățiri a calității. Iar Johnson & Johnson nu se abate de la principiul că răspunde în primul rând în fața clienților, în al doilea rând în fața angajaților proprii, în al treilea rând în fața comunității unde își desfășoară activitatea și în al patrulea rând în fața acționarilor. Cel de-al doilea element comun este faptul că firmele vizionare își exprimă obiectivele în termeni progresiști. Xerox vrea să îmbunătățească „productivitatea muncii de birou", iar Monsanto vrea „să ajute la eradicarea foametei în lume". După Collins și Porras, țelul fundamental al unei firme nu trebuie să fie confundat cu obiectivele sau strategiile specifice de afaceri și n-ar trebui să fie o simplă descriere a liniei de produse. Cel de-al treilea element comun este acela că firmele vizionare și-au elaborat o concepție de viitor și iau măsuri ca s-o pună în practică. IBM s-a străduit să ia conducerea ca firmă „reticulo-centrică", adică având în centrul atenției relațiile de rețea, nu pur și simplu ca producător de calculatoare.

În cartea pe care a scris-o ulterior, *Good to Great* („De la bun la mare"), Collins a venit cu idei suplimentare în ceea ce privește dominația de lungă durată pe piață, definind tranziția „de la bun la mare" ca pe o perioadă de 10 ani slab productivi, după care urmează 15 ani cu profituri în creștere. Examinând toate companiile care au intrat vreodată în topul *Fortune* 500 (în număr de aproximativ 1 400), Collins a găsit 11 care îndeplineau criteriile: Abbott, Circuit City, Fannie Mae, Gillette, Kimberly-Clark, Kroger, Nucor, Philip Morris, Pitney Bowes, Walgreen's și Wells Fargo. Alăturându-le celor 11 companii de comparație corespunzătoare, Collins a ajuns din nou la câteva concluzii clare. Deși făceau parte din sectoare de activitate diferite, toate firmele care au ajuns la „măreție" n-au avut nevoie, pentru perioada de tranziție de la bun la mare, de vreun conducător de excepție, în afara directorului general, nici de vreo tehnologie care să fie de ultra-avangardă sau de vreo strategie de afaceri ultra-sofisticată în sine. Mai degrabă, ceea ce s-a constatat a fi o condiție esențială a fost un anume tip de cultură corporatistă, care îi identifică și îi promovează pe cei învățați să gândească și să acționeze de o manieră ordonată. Conducătorii cei mai eficace se caracterizau printr-o combinație armonioasă de modestie personală cu integritate profesională, iar firmele bune pe cale de a deveni mari se ghidau după un sistem de valori și țeluri fundamentale ce depășea cu mult simpla dorință de a face bani.

Sursele: James C. Collins și Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: HarperBusiness, 1994); F. G. Rodgers și Robert L. Shook, *The IBM Way: Insights Into the World's Most Successful Marketing Organization* (New York: Harper and Row, 1986); James C. Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don't* (New York: HarperCollins, 2001).

pași care ne despart de client în cadrul unei prezentări de vânzare.“ Acei ultimi doi pași reprezintă locul în care trebuie să-și facă apariția „extraordinarul“: când pe consumator încă îl mai despart câțiva zeci de centimetri de produs, indiferent dacă e vorba de o distanță fizică, în incinta magazinului, sau de una electronică, în spațiul virtual al Internetului.[19]

Pentru a înțelege managementul marketingului, trebuie să înțelegem planificarea strategică. Majoritatea firmelor mari au patru niveluri organizatorice: nivelul corporației, nivelul diviziunii, nivelul unității de activitate și nivelul produsului. Structura centrală, care reprezintă nivelul corporatist, are în atribuții conceperea unui plan strategic de ansamblu, care să ghideze activitatea întregii întreprinderi; tot aici se iau deciziile privitoare la resursele alocate fiecărei diviziuni, precum și la activitățile de afaceri care să fie demarate sau eliminate. La rândul ei, fiecare diviziune își stabilește un plan de alocare a fondurilor către fiecare unitate de activitate din componență. Mai departe, fiecare unitate de activitate își elaborează un plan strategic de natură s-o poarte către un viitor profitabil. În sfârșit, structura organizatorică de la nivelul fiecărui produs (al fiecărei linii de produse sau al fiecărei mărci) din componența unei unități de activitate își elaborează un plan de marketing, pentru atingerea obiectivelor fixate pe piața produsului în cauză.

Planul de marketing este instrumentul central pentru dirijarea și coordonarea efortului de marketing. Planul de marketing se aplică la două niveluri: la un nivel strategic și la un nivel tactic. **Planul de marketing strategic** stabilește piețele vizate și propunerile de valoare care vor fi oferite pe fiecare piață, plecând de la o analiză a celor mai bune ocazii favorabile de piață. **Planul de marketing tactic** specifică tacticile de marketing ce urmează a fi aplicate, inclusiv detalii privind atributele caracteristice ale produselor, promovarea, modul de combinare a ofertelor către distribuitori, prețurile, canalele de vânzare și serviciile post-vânzare.

Astăzi, planul de marketing este elaborat în echipă, cu contribuții și avize din partea tuturor compartimentelor funcționale importante ale firmei. Aceste planuri sunt apoi implementate la nivelurile adecvate din organizație, rezultatele se monitorizează și, dacă devine necesar, se aplică măsurile de corecție cuvenite. Ciclul complet al planificării, monitorizării și controlului este ilustrat în figura 2.4. În continuare, vom analiza procesul de planificare la fiecare dintre cele patru niveluri ale organizației.

Planificarea strategică la nivel de corporație și de diviziune

Prin elaborarea unor documente de misiune a firmei, de politică, de strategie și de trasare a obiectivelor, unitatea centrală a corporației stabilește cadrul general în care diviziunile și unitățile de activitate urmează să-și întocmească planurile. Unele corporații le

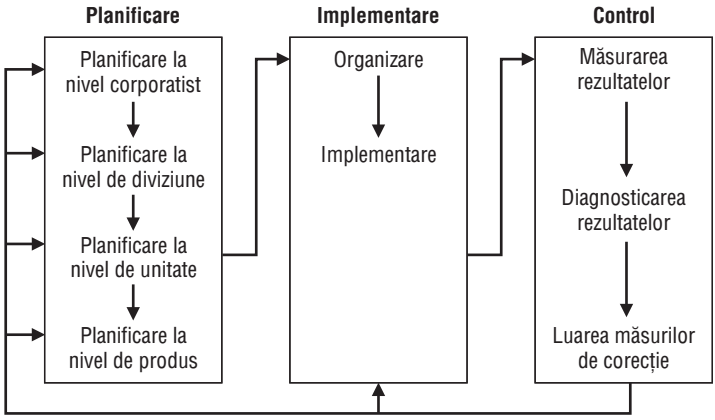


FIGURA 2.4
Cele trei procese ale ciclului strategic: planificare, implementare și control

acordă un mare grad de libertate unităților componente, în a-și fixa propriile obiective și strategii de vânzări și de profit. Altele le fixează țintele de plan, dar le lasă să-și schițeze propriile strategii. Iar altele fixează țintele și participă direct la pregătirea strategiilor pentru fiecare unitate de activitate.[20]

Toate unitățile centrale ale corporațiilor întreprind patru activități de planificare:

1. Definirea misiunii firmei
2. Stabilirea unităților strategice de activitate (USA)
3. Repartizarea resurselor către fiecare USA
4. Evaluarea posibilităților de creștere

Definirea misiunii firmei

Orice organizație ia ființă pentru a realiza ceva: să facă mașini, să dea bani cu împrumut, să ofere adăpost pentru o noapte și așa mai departe. De obicei, misiunea fixată sau obiectul său particular de activitate este clar, atunci când are loc înființarea. În timp însă, misiunea se poate schimba, pentru a se putea profita de noi ocazii favorabile sau pentru a se ține cont de schimbarea condițiilor de pe piață. Amazon.com și-a schimbat misiunea, de la a fi cea mai mare librărie online din lume, la aspirația de a deveni cel mai mare magazin online din lume. eBay și-a schimbat misiunea de administrare a unor licitații online pentru colecționari, în cea de administrare a unor licitații online care să cuprindă orice fel de bunuri.

Pentru a-și defini misiunea, o firmă trebuie să-și pună clasicele întrebări formulate de Peter Drucker.[21] Care este obiectul nostru de activitate? Cine este clientul nostru? Ce anume are valoare pentru client? Cu ce ne vom ocupa în viitor? Cu ce ar trebui să ne ocupăm? Aceste întrebări care sună atât de simplu sunt printre cele mai grele la care o firmă va trebui să răspundă vreodată. Companiile de succes își pun continuu aceste întrebări și le dau un răspuns numai după ce reflectează îndelung și temeinic. O firmă

trebuie să-și redefinească misiunea, dacă misiunea respectivă și-a pierdut credibilitatea sau dacă nu mai trasează o direcție optimă de creștere.[22]

Organizațiile își elaborează **declarații de misiune** pe care să le împărtășească cu managerii lor, cu angajații și (în multe cazuri) cu clienții. O declarație de misiune clară și bine gândită îi va face pe angajați să simtă că fac parte dintr-o structură unitară și coerentă, care le oferă șansa să facă un lucru bun și util. Declarația de misiune corporatistă îi călăuzește pe angajații dispersați geografic să acționeze în mod independent, dar și colectiv, pentru a îndeplini obiectivele organizației.

Forma optimă a unei declarații de misiune se obține atunci când reflectă o viziune inspirată asupra viitorului, aproape ca un „vis imposibil", oferindu-i firmei o direcție de evoluție pe următorii 10-20 de ani. Fostul președinte al firmei Sony, Akio Morita, voia ca toată lumea să aibă acces la ceea ce el numea „sunet portabil personal", așa că Sony a creat walkman-ul și CD player-ul portabil. Fred Smith și-a dorit să poată livra corespondența poștală, oriunde în Statele Unite, până a doua zi dimineață înainte de zece și jumătate, așa că a creat compania FedEx. În tabelul 2.1 pot fi văzute trei declarații de misiune, luate ca exemple.

TABELUL 2.1 Declarații de misiune – exemple

Rubbermaid Commercial Products, Inc.

„Viziunea noastră de viitor este să deținem cea mai mare cotă de piață globală, pe toate piețele pe care le servim. Vom câștiga această poziție de lider prin aceea că le vom asigura clienților noștri, fie ei distribuitori sau utilizatori finali, produse de înaltă calitate, realizate în condiții de eficiență a costurilor și cu responsabilitate față de mediul natural. Vom adăuga valoare acestor produse prin aceea că le vom asigura clienților noștri un serviciu exemplar, prin angajamentul necondiționat pe care ni-l asumăm să garantăm satisfacția clientului."

Motorola

„Motorola își propune să servească nevoile comunității în mod onorabil, prin aceea că le vom furniza clienților noștri produse și servicii de calitate superioară, la un preț echitabil; își propune să facă acest lucru în așa fel încât să obțină un profit adecvat, necesar pentru ca întreprinderea noastră să crească; și, procedând astfel, își propune să le asigure angajaților și acționarilor Motorola posibilitatea de a-și realiza în limite rezonabile propriile obiective personale."

eBay

„Noi îi ajutăm pe oameni să tranzacționeze practic orice lucru care există pe Pământ! Vom continua să ridicăm la un nivel superior experiența tranzacționării online, pentru toți participanții: colecționari, comercianți, întreprinderi mici, oameni care caută obiecte-unicat, amatori de chilipiruri, furnizori de ocazii și simpli surferi pe Net."

O declarație de misiune cu adevărat bună are trei caracteristici principale. Mai întâi, nu se concentrează decât pe un număr limitat de scopuri. Declarația cum că „vrem să

producem bunuri de cea mai înaltă calitate, să oferim cel mai complet serviciu, să realizăm cea mai extinsă distribuție și să vindem la cele mai scăzute prețuri“ pretinde prea multe. În al doilea rând, declarația de misiune pune accentul pe politicile și pe valorile majore ale firmei, îngustând aria de latitudine individuală, în așa fel încât angajații să acționeze consecvent în privința problemelor importante. În al treilea rând, va defini sferele competitive principale în cadrul cărora va acționa firma:

- ***Domeniul de activitate.*** Gama sectoarelor în care va acționa o firmă. Unele firme vor acționa într-un singur sector al economiei; altele, doar în câteva sectoare înrudite; altele, doar în domeniul bunurilor industriale, în cel al bunurilor de consum sau în cel al serviciilor; iar altele vor acționa în foarte multe sectoare. De exemplu, DuPont preferă să activeze pe piața industrială, în timp ce Dow este dispusă să activeze și pe pieţele industriale, și pe cele de consum. 3M va intra în aproape orice sector în care crede că poate face bani.
- ***Produsele și aplicațiile.*** Gama produselor și aplicațiilor pe care le va oferi o firmă. St. Jude Medical ţintește să-i servească „pe medicii din lumea întreagă, cu produse de înaltă calitate pentru îngrijirea pacienților care suferă de boli cardiovasculare“.
- ***Competența.*** Gama competențelor de bază, de natură tehnologică și de altă natură, pe care le va deține și le va valorifica o firmă. Firma japoneză NEC și-a consolidat competențele de bază din domeniul tehnicii de calcul, al comunicațiilor și al pieselor componente, pentru a susține fabricarea calculatoarelor portabile, a receptoarelor de televiziune și a telefoanelor portabile.
- ***Segmentul de piață.*** Tipul de piață sau de clientelă pe care îl va servi o firmă. De exemplu, Porsche nu face decât mașini scumpe. Gerber servește în primul rând piața produselor alimentare pentru sugari.
- ***Deschiderea pe verticală.*** Numărul verigilor din canalul de aprovizionare a pieței, începând cu furnizorul de materii prime și terminând cu distribuitorul produsului finit, la care va participa o firmă. La una din extreme se află firmele cu o foarte amplă deschidere pe verticală: într-o vreme, Ford avea propriile plantații cu arbori de cauciuc, ferme de ovine, fabrici de sticlă și oțelării. La cealaltă extremă se află „firmele nepatrimoniale“ sau „firmele pur de marketing“, care constau practic dintr-o persoană dotată cu un telefon, un fax, un calculator și un birou, și care contractează cu alte firme absolut orice serviciu: proiectare, producție, marketing și distribuție fizică.[23]
- ***Deschiderea geografică.*** Gama de regiuni, țări sau grupuri de țări în care va acționa o firmă. La una din extreme se află firmele care acționează numai într-un singur oraș sau stat. La cealaltă, sunt multinaționalele gen Unilever sau Caterpillar, care activează în aproape toate țările din lume.

Definirea domeniului de activitate

De multe ori, firmele își definesc domeniul de activitate în funcție de produsele pe care le oferă, spunând că sunt în „domeniul auto" sau în „domeniul confecțiilor textile". Levitt susține însă că definirea unei activități în funcție de piață este superioară celei care adoptă ca termen de referință produsul.[24] Activitatea unei firme trebuie văzută ca un proces de satisfacere a clientului, nu ca un proces de fabricare a unui produs. Produsele sunt trecătoare; nevoile fundamentale ale omului și grupurile primordiale de clienți nu vor dispărea niciodată. Transportul dintr-un loc într-altul este o nevoie; calul și trăsura, automobilul, calea ferată și camionul sunt produse care satisfac această nevoie.

Levitt îndeamnă firmele să-și redefinească activitățile de afaceri prin referire la nevoi, nu la produse. Pitney-Bowes Inc., o companie care produce de foarte multă vreme aparate de francat, este în plin proces de realizare a acestui lucru. În condițiile în care sistemul corespondenței pe hârtie pierde teren văzând cu ochii, Pitney-Bowes nu-și mai poate permite să se definească prin referire la produsul său principal, chiar dacă deține în continuare 80 la sută din piața internă a Statelor Unite și 62 la sută din piața globală. Compania se redefinește, așadar, ca furnizor de servicii conducător în mult mai vastul domeniu al managementului corespondenței și al documentelor. Cu armata sa de ingineri, de tehnicieni specializați în criptografie și chiar de antropologi ai locului de muncă, alături de cele 2.300 de patente și câteva laboratoare pe care le deține, Pitney-Bowes este bine poziționată pentru a ajuta firmele să-și organizeze comunicațiile. Într-o nouă serie de reclame publicate în reviste de afaceri, cum ar fi *Fortune*, Pitney-Bowes dă de știre tuturor care este noua sa misiune. De exemplu, una din reclame susține: „Putem genera schimbări remarcabile în toate direcțiile de acțiune ale firmei dumneavoastră, inclusiv o majorare semnificativă a profiturilor. Iată doar un exemplu: BP. Soluția noastră i-a ajutat pe cei de la BP să-și scurteze ciclurile de facturare și să obțină o încasare rapidă a plăților, deblocând astfel milioane de dolari din capitalul circulant." Iar sloganul publicitar sună așa: „Pitney-Bowes: Optimizarea tehnică a fluxului de comunicații."[25]

IBM nu se mai consideră „producător de tehnică de calcul", redefinindu-se cu formula „creator de rețele". În tabelul 2.4 pot fi văzute câteva exemple de asemenea firme, care au trecut de la a-și defini activitatea prin prisma produsului, la a se defini prin prisma pieței. Exemplele subliniază diferența dintre o definiție axată pe piața-țintă și o definiție axată pe piața strategică. O *definiție axată pe piața-țintă* tinde să se concentreze pe vânzarea unui produs sau a unui serviciu. Pepsi ar putea să-și definească piața-țintă ca fiind mulțimea tuturor celor care consumă o băutură de tip cola, deci ar avea drept concurenți celelalte firme care produc cola. Dacă Pepsi ar folosi o *definiție axată pe piața strategică*, atunci ar trebui să se refere la toți cei care beau ceva ca să-și astâmpere setea. Brusc, concurența firmei Pepsi s-ar compune atunci din mult mai multe tipuri de băuturi: răcoritoare altele decât cola, apă îmbuteliată, sucuri de fructe,

ceai și ceafea. Pentru a putea concura mai bine, Pepsi va decide, probabil, să vândă și alte tipuri de băuturi, a căror rată de creștere pare promițătoare.

TABELUL 2.2 Definiții ale activității firmei: axate pe produs și axate pe piață

Firma	Definiția axată pe produs	Definiția axată pe piață
Compania feroviară Missouri-Pacific	Exploatăm o cale ferată.	Transportăm oameni și bunuri dintr-un loc într-altul.
Xerox	Fabricăm aparatură de copiere.	Ajutăm la îmbunătățirea productivității în activitatea de birou.
Standard Oil	Vindem benzină.	Furnizăm energie.
Columbia Pictures	Facem filme cinematografice.	Oferim pieței mijloace de divertisment.
Encyclopaedia Britannica	Vindem enciclopedii.	Distribuim informație.
Carrier	Facem aparate de aer condiționat și de încălzire.	Oferim sisteme de control al temperaturii în locuință.

Activitatea unei firme poate fi definită prin raportare la trei coordonate sau elemente de reper: grupurile de clienți, nevoile clientului și tehnologia.[26] Să luăm ca exemplu o mică firmă care-și definește activitatea în termenii următori: „proiectarea sistemelor de iluminat cu lămpi incandescente pentru studiouri de televiziune". Grupul său de clienți îl constituie studiourile de televiziune; nevoia clientului este iluminatul; iar tehnologia este cea a lămpilor incandescente. Dacă firma dorește să se extindă, ar putea face sisteme de iluminat pentru alte grupuri de clienți, cum ar fi locuințe, fabrici și birouri; ar putea furniza și alte servicii de care au nevoie studiourile de televiziune, cum ar fi încălzire, ventilație și aparate de aer condiționat; sau ar putea proiecta alte tehnologii de iluminat pentru studiourile de televiziune, cum ar fi lămpile cu infraroșii sau cu raze ultraviolete.

În mod normal, firmele mari desfășoară mai multe activități destul de diferite, fiecare cu propria sa strategie. General Electric și-a clasificat activitățile în 49 de **unități strategice de activitate** (USA). O unitate strategică de activitate are trei caracteristici:

1. Este o structură care desfășoară o singură activitate sau o sumă de activități conexe, care poate fi planificată separat de restul firmei.
2. Își are propria mulțime de concurenți.
3. Are un manager care răspunde de planificarea strategică și de rezultatele de profit ale unității și care exercită controlul asupra majorității factorilor de influență asupra profitului.

Scopul în care se face identificarea unităților strategice de activitate ale firmei este acela de a le elabora strategii separate și de a le repartiza fondurile adecvate. Conducerea centrală a firmei știe că, de obicei, în portofoliul său de activități intră atât „foste glorii", cât și „viitoare vedete", dar nu se poate baza doar pe impresii: are nevoie de un instrumentar analitic cu care să-și clasifice activitățile după potențialul de profit.[27]

Evaluarea posibilităților de creștere

Evaluarea posibilităților de creștere presupune planificarea unor activități noi și restrângerea sau chiar lichidarea unor activități mai vechi. Planurile pe care și le face firma pentru activitățile existente îi permit să extrapoleze totalul vânzărilor și al profiturilor. Dacă apare un decalaj între cifra dorită a vânzărilor viitoare și cifra extrapolată, conducerea centrală va trebui să dezvolte activitățile existente sau să dobândească altele noi, pentru a elimina această diferență.

În graficul din figura 2.5 este reprezentat acest decalaj de planificare strategică, pentru cazul unui producător de compact-discuri neimprimate, denumit Musicale (numele nu este cel real). Curba cea mai apropiată de abscisă reprezintă vânzările estimate pe următorii cinci ani, pentru portofoliul curent de activități. Curba cea mai depărtată de abscisă arată vânzările dorite, pentru aceeași perioadă. În mod evident, firma vrea să crească mult mai repede decât îi vor permite activitățile curente. Cum poate să completeze acest gol din planificarea strategică?

Prima variantă ar fi să identifice posibilitățile de a se ajunge la un plus de creștere în cadrul activităților existente (posibilități de creștere intensivă). A doua constă în identificarea posibilităților de creare sau de dobândire a unor unități de activitate care să fie înrudite cu cele existente (posibilități de integrare). Iar cea de-a treia este să se identifice posibilități de adăugare a unor activități bănoase care nu au legătură cu cele existente în portofoliu (posibilități de diversificare).

CREȘTEREA INTENSIVĂ Primul lucru pe care ar trebui să-l facă echipa de conducere de la centru este o analiză a posibilităților de îmbunătățire a activităților existente.

FIGURA 2.5
Decalajul de planificare strategică

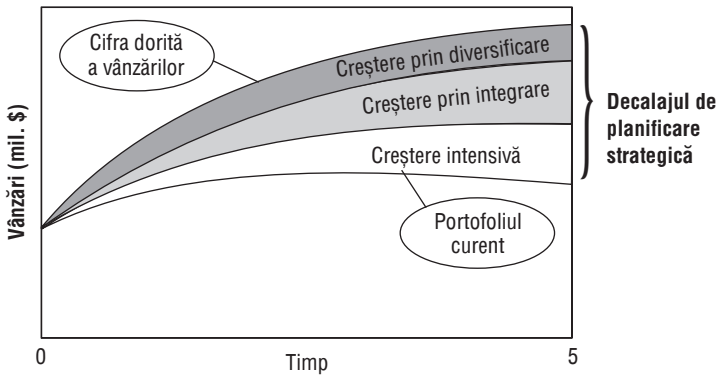


FIGURA 2.6

Trei strategii de creștere intensivă: grila de expansiune produs-piață propusă de Ansoff

Sursa: Adaptare și reproducere cu permisiunea *Harvard Business Review*. După articolul „Strategies for Diversification", de Igor Ansoff, septembrie-octombrie 1957. Copyright © 1957 by the President and Fellows of Harvard College. Toate drepturile rezervate.

	Produsele curente	Produse noi
Pieţele curente	1. Strategie de penetrare a pieței	3. Strategie de dezvoltare a produsului
Pieţe noi	2. Strategie de dezvoltare a pieței	(Strategie de diversificare)

Ansoff a propus un foarte util cadru analitic pentru depistarea posibilităților de creștere intensivă, denumit „grila de expansiune produs-piață" (vezi figura 2.6).[28]

Mai întâi, firma analizează dacă ar putea câștiga mai multă cotă de piață cu produsele sale curente, pe pieţele curente (o strategie de penetrare a pieței). Mai departe, analizează dacă poate găsi sau dezvolta noi pieţe pentru produsele sale curente (o strategie de dezvoltare a pieței). După aceea, analizează dacă poate dezvolta noi produse care să prezinte interes pentru pieţele sale curente (o strategie de dezvoltare a produsului). Mai târziu, va analiza și posibilitățile de a dezvolta noi produse pentru noi pieţe (o strategie de diversificare).

STARBUCKS

Starbucks este o companie care a reușit să crească în multe moduri diferite. Când a venit la conducerea firmei Starbucks, în 1982, Howard Schultz, cel care avea să-i rămână director general până în 2000, a detectat o nișă de piață încă liberă: cafenele care să le ofere în mod direct clienților sortimente fine de cafea. Aceasta a devenit strategia de penetrare a pieței aplicată de Starbucks, ajutând-o să-și formeze o bază de clienți fideli în orașul Seattle. Următoarea fază de creștere pentru Starbucks s-a caracterizat printr-o strategie de dezvoltare a pieței: firma a aplicat aceeași formulă de succes care făcuse minuni la Seattle, mai întâi în alte orașe mari din regiunea de nord-vest, apoi în toată America de Nord, iar finalmente pe tot globul. După ce și-a consacrat prezența la nivel internațional, în mii de orașe din toată lumea, Starbucks a căutat să crească numărul achizițiilor făcute de clienții existenți, printr-o strategie de dezvoltare a produsului care a condus la noi combinații de oferte disponibile la punctul de vânzare, printre care: compilații muzicale pe CD-uri; un card Starbucks Duetto în colaborare cu Visa, prin care clienții acumulează puncte convertibile în achiziții de la Starbucks, de fiecare dată când plătesc ceva cu cardul; și acces la Internet prin rețele fără fir de mare viteză, în mii de puncte HotSpots amenajate în cafenele Starbucks, pe baza unui contract cu T-Mobile. În sfârșit, Starbucks s-a angajat într-o strategie de diversificare, trecând la a distribui prin magazine alimentare băuturile proprii marca Frappucino® și înghețata marca Starbucks, și achiziționându-l pe detailistul de ceai Tazo® Tea.[29]

Cum ar putea Musicale să folosească aceste trei strategii principale de creștere intensivă, pentru a-și spori vânzările? Musicale ar putea încerca să-și încurajeze clienții curenți să cumpere mai mult. Strategia ar putea da rezultate, dacă li s-ar putea demonstra clienților avantajele utilizării în mai mare măsură a compact-discurilor, pentru înregistrări muzicale și pentru stocarea datelor. Mai departe, Musicale ar putea încerca să-i atragă pe clienții firmelor concurente. Această strategie ar putea da rezultate, dacă Musicale ar sesiza un mare neajuns în oferta de produse a concurenților sau în programele lor de marketing. În fine, Musicale ar putea încerca să-i convingă pe cei care nu utilizează compact-discuri să înceapă să le utilizeze. Această strategie ar putea da rezultate, dacă ar exista încă suficienți oameni care nu sunt în stare sau nu știu cum să „ardă" un compact-disc.

Cum poate Musicale să aplice o strategie de dezvoltare a pieței? În primul rând, ar putea încerca să identifice grupuri de potențiali utilizatori, în zonele unde face vânzări în prezent. Dacă Musicale n-a vândut până acum compact-discuri decât pe piețe de consum, le-ar putea aborda și pe cele alcătuite din organizații cu activitate de servicii și de producție. În al doilea rând, ar putea căuta și alte canale de distribuție suplimentare, în locurile unde are deja activitate. Dacă și-a vândut compact-discurile numai prin distribuitori de aparatură electronică, ar putea încerca să facă distribuție și prin canalele de mărfuri generale. În al treilea rând, firma ar putea lua în considerare ideea de a-și adăuga noi puncte de vânzare, atât în țară, cât și în străinătate. Dacă Musicale nu activează în prezent decât pe piața Statelor Unite, ar putea lua în calcul posibilitatea de a intra și pe piața europeană.

Conducerea managerială trebuie să analizeze și posibilitățile de dezvoltare în materie de produse noi. Musicale ar putea dezvolta atribute noi, cum ar fi capabilități suplimentare de stocare a datelor sau o durabilitate mai mare. Ar putea oferi CD-uri la două niveluri de calitate sau ar putea dezvolta o tehnologie alternativă, cum ar fi casetele audio digitale.

Examinând toate aceste strategii de creștere intensivă, conducerea managerială poate descoperi mai multe modalități prin care firma are șanse să crească. Totuși, vor exista cazuri în care creșterea astfel rezultată nu va fi suficientă, ceea ce înseamnă că managerii trebuie să studieze și posibilitățile de creștere prin integrare.

CREȘTEREA PRIN INTEGRARE Vânzările și profiturile unei firme pot fi sporite prin integrare în amonte, prin integrare în aval sau prin integrare orizontală în cadrul sectorului de activitate. De exemplu, gigantul Merck al industriei medicamentelor nu s-a rezumat doar la a dezvolta și a vinde produse farmaceutice eliberabile pe rețetă: l-a achiziționat în 1993 pe distribuitorul de produse farmaceutice prin comandă poștală Medco, s-a asociat cu DuPont pentru crearea unei structuri care să desfășoare cercetare fundamentală și cu Johnson & Johnson, pentru a-și aduce pe piața medicamentelor eliberabile fără rețetă unele dintre medicamentele pe rețetă.

Firmele din domeniul serviciilor mediatice valorifică de multă vreme avantajele creșterii prin integrare. Iată cum explică un autor de specialitate câștigurile pe care le-ar putea obține NBC de pe urma fuziunii cu Vivendi Universal Entertainment, din care a rezultat gigantul NBC Universal. Deși pare un exemplu oarecum exagerat, ilustrează foarte plastic posibilitățile inerente acestei strategii de creștere:[30]

> Când filmul de mare succes *Seabiscuit* (produs de Universal Pictures) va ajunge la televiziune, va fi difuzat pe Bravo (canal aflat în proprietatea NBC) sau pe USA Network (deținut de Universal), după care va urma, inevitabil, oferta de transformare a filmului într-un serial TV (produs de Universal Television Group), episodul-pilot fiind preluat de NBC, care va trece serialul în neființă, dar apoi va fi readus la viață în cadrul programului „Seriale geniale, dar anulate" de pe canalul de cablu Trio (deținut de Universal), unde statutul său de serial-cult va conduce la crearea unei versiuni spaniole difuzate pe Telemundo (deținut de NBC) și a unui punct de atracție dedicat, în parcul de amuzament al Studiourilor Universal.

Cum ar putea Musicale să realizeze o creștere prin integrare? Firma ar putea fuziona prin achiziție cu unul sau mai mulți dintre furnizorii săi (de exemplu, producători de materiale plastice), ca să dețină un grad mai ridicat de control sau ca să genereze mai mult profit (integrare în amonte). În al doilea rând, ar putea cumpăra câteva firme de distribuție cu ridicata sau cu amănuntul, mai ales dacă sunt foarte profitabile (integrare în aval). În sfârșit, Musicale ar putea fuziona prin achiziție cu unul sau mai mulți concurenți, dacă guvernul nu se opune acestei concentrări competiționale (integrare orizontală). Totuși, este posibil ca nici aceste surse noi de creștere să nu asigure volumul de vânzări dorit, caz în care firma trebuie să ia în considerare varianta diversificării.

CREȘTEREA PRIN DIVERSIFICARE Creșterea prin diversificare devine o alternativă rațională atunci când se pot identifica ocazii favorabile bune în afara domeniului curent de activitate al firmei. O ocazie poate fi considerată bună, dacă sectorul avut în vedere este foarte atrăgător și dacă firma deține combinația potrivită de atuuri care să-i garanteze succesul în sectorul respectiv. Compania Walt Disney, de exemplu, care inițial activa doar ca producător de filme de desene animate, a trecut la comercializarea de licențe asupra personajelor sale, pentru mărfurile de consum, apoi a intrat în sectorul societăților de televiziune și de radiodifuziune, atât cu propriul canal, Disney Channel, cât și prin achiziționarea canalelor ABC și ESPN, și activează în sectorul serviciilor de recreere și divertisment, cu parcuri de distracții și cu propriile complexuri de odihnă și tratament.

Sunt posibile mai multe tipuri de diversificare. În primul rând, firma ar putea căuta noi produse care să aibă puncte de sinergie cu cele existente, în planul tehnologiei sau în cel al marketingului, chiar dacă noile produse ca atare se adresează unor grupuri diferite

de clienți (o strategie concentrică). Firma Musicale, de exemplu, ar putea demara o activitate de producție a discurilor cu laser, fiindcă știe deja cum să fabrice compact-discuri. În al doilea rând, firma ar putea căuta idei de produse noi și atrăgătoare pentru clienții săi curenți, chiar dacă produsele respective nu fac parte din același domeniu tehnologic ca linia de produse existentă (o strategie orizontală). Musicale ar putea fabrica, de pildă, genți și mape pentru compact-discuri, chiar dacă pentru confecționarea lor va avea nevoie de un alt proces de producție. În sfârșit, firma ar putea căuta noi unități de activitate care nu au nici o legătură cu tehnologia, cu produsele sau cu piețele sale curente (o strategie de conglomerare). Musicale ar putea lua în considerare, de pildă, ideea de a produce softuri de aplicații sau agende electronice.

RESTRÂNGEREA SAU LICHIDAREA STRUCTURILOR DE ACTIVITATE MAI VECHI

Firmele trebuie nu doar să-și dezvolte activități noi; în paralel, ele trebuie să analizeze atent și necesitatea de a emonda, de a fructifica sau de a lichida structurile prea vechi și prea „obosite", pentru a elibera resurse necesare în altă parte și pentru a-și reduce costurile. Unitățile șubrede reclamă prea multă atenție managerială, iar managerii trebuie să se concentreze pe posibilitățile de creștere, nu să-și risipească energia și resursele încercând să salveze o activitate muribundă, care slăbește continuu forțele firmei. Heinz și-a vândut în 2002 către Del Monte mai multe mărci: mâncarea pentru animale 9-Lives și Kibbles, conservele de ton StarKist, ciorbele la cutie College Inn și mâncarea pentru sugari All-in-One, după ani în șir de stagnare a vânzărilor, pentru a putea să-și concentreze atenția asupra mărcilor sale de bază din domeniul produselor de tip ketchup, sosuri și alimente congelate.

BLUE CROSS/BLUE SHIELD

William Van Faasen, directorul general al companiei Blue Cross/Blue Shield din Massachusetts, oferă următoarea recomandare: „Dacă nu repezintă un aspect de bază din obiectul dumneavoastră de activitate, dacă nu adaugă valoare experienței clientului dumneavoastră și dacă nu contribuie semnificativ la creșterea rubricii de profit, atunci lăsați-o baltă!". Van Faasen a învățat această lecție în 1996, când Blue Cross/Blue Shield se angajase într-o serie de activități periferice care-i storceau de venituri bilanțul general – începând cu deținerea și administrarea unor centre de sănătate și terminând cu proiecte de cercetare în biotehnologie. În același timp, a apărut și sistemul administrării private a serviciilor medicale, care a aruncat în haos prețurile de pe piață. La început, Blue Cross/Blue Shield și-a fixat prețuri prea scăzute la serviciile oferite, după care a devenit agresivă și a pierdut cotă de piață. Rezultatul? O pierdere de 100 de milioane $ în 1995, care i-a fost însă învățătură de minte acestei firme, fiindcă a obligat-o să-și stabilească un plan de acțiune clar și concentrat. Rapid, firma a renunțat la activitățile care-i consumau prea multe resurse sau care nu corespundeau cu obiectul său de bază.[31]

Organizația și cultura organizațională

Planificarea strategică se face în contextul organizației. Prin **organizație** a unei firme se înțelege ansamblul structurilor, al politicilor și al normelor sale de cultură corporatistă – iar toate acestea pot deveni disfuncționale într-un mediu de afaceri aflat în rapidă schimbare. În timp ce structurile și politicile pot fi schimbate (cu dificultate), cultura firmei este foarte greu de schimbat. Totuși, schimbarea culturii corporatiste constituie adesea condiția esențială pentru implementarea cu succes a unei noi strategii.

Ce anume este, mai precis, o **cultură corporatistă**? Majoritatea managerilor s-ar descurca greu să găsească termeni adecvați pentru a descrie această noțiune abstractă, pe care o unii o definesc ca „experiențele, istoriile, convingerile și normele comune ce caracterizează o organizație". Și totuși, când intrăm în spațiul de activitate al oricărei firme, primul lucru care ne atrage atenția este cultura corporatistă: cum sunt îmbrăcați oamenii, cum vorbesc unul cu celălalt, cum îi întâmpină pe clienți.

Uneori, cultura firmei se dezvoltă în mod organic și este transmisă angajaților direct prin personalitatea și prin obiceiurile directorului general. Așa s-a întâmplat în cazul gigantului calculatoarelor, Microsoft, care a debutat ca inițiativă privată a unui mic întreprinzător. Chiar și după ce a crescut, devenind în 2003 o firmă în valoare de 32 miliarde $, Microsoft nu și-a pierdut cultura exigent-impetuoasă instituită de fondatorul ei, Bill Gates. Practic, aproape toată lumea admite că ultracompetitiva cultură a companiei Microsoft este principala explicație a succesului de care se bucură, dar și a mult-criticatei dominații pe care o exercită în industria tehnicii de calcul.[32]

Ce se întâmplă atunci când firmele pornite dintr-o inițiativă individuală, de mic întreprinzător, ajung să crească și să aibă nevoie de o structură mai strictă? Așa s-a întâmplat cu Yahoo! Inc, de pildă. În anul 2001, când această firmă cu valoare de simbol al Internetului începuse să-și piardă busola, noul director general, Terry Semel, i-a impus o cultură mai conservatoare și mai sobră. În noua organizație Yahoo!, spontaneitatea lasă locul ordinii și disciplinei. Unde altădată noile inițiative, rezultate din sesiuni libere de brainstorming fără nici o regulă fixă și din simple intuiții, zburau mai departe spre materializare directă, acum trebuie să-și facă drum prin tot felul de teste și de analize formale. Ideile ori ajung să fie promovate mai departe, ori să moară definitiv, în cadrul ședințelor aproape săptămânale ale unui colectiv denumit „consiliul pentru produse". Acest colectiv cântărește atent fiecare plan de afaceri, pentru a se asigura că toate noile proiecte vor aduce beneficii activităților deja existente ale firmei Yahoo!.[33]

Ce se întâmplă atunci când firme ale căror culturi se contrazic reciproc formează o societate mixtă sau fuzionează? Într-un studiu al celor de la Coopers & Lybrand, asupra a 100 de companii cu fuziuni ratate sau derulate cu dificultăți, 855 dintre cadrele superioare chestionate au declarat că problema cea mai mare o constituiau diferențele manifestate la nivelul stilului managerial și la cel al practicilor de conducere.[34]

Așa a fost în cazul fuziunii dintre firma germană Daimler și colosul american Chrysler, petrecută în anul 1998.

DAIMLERCHRYSLER

Daimler-Benz AG și Chrysler Corp. au fuzionat în anul 1998, formând compania Daimler-Chrysler. Managerii superiori din ambele firme credeau că astfel va lua naștere o multitudine de sinergii, permițând nou-formatei DaimlerChrysler să clădească rapid un imperiu mondial al industriei auto. Diferențele fundamentale dintre cele două corporații, în materie de filosofie economică, au dus însă la plecarea prematură a multor cadre superioare, la scăderea valorii acțiunilor firmei, la restructurare managerială și chiar la pierderi considerabile suferite de fabricantul american. Cele două firme aveau stiluri manageriale complet diferite, Daimler preferând să administreze un sistem birocratic clasic, iar Chrysler obișnuind să acorde putere de decizie și managerilor de rang inferior.[35]

Firmele de succes s-ar putea vedea obligate să adopte o nouă viziune asupra modului în care își concep strategiile. Conform opticii tradiționale, conducerea managerială superioară făurește strategia și o trimite în jos pe scara ierarhică. Gary Hamel vine cu o optică totalmente opusă, care spune că idei originale în privința strategiei există în multe locuri din organizație.[36] Conducerea superioară ar trebui să identifice și să încurajeze ideile novatoare din partea a trei grupuri ce tind să fie insuficient reprezentate în elaborarea strategiei: angajații cu mentalitate juvenilă; angajații care se află la mare depărtare de sediul central al companiei și angajații de curând intrați în domeniul de profil al firmei. Fiecare grup este apt să conteste conformismul doctrinar al firmei și să stimuleze apariția ideilor noi.

NOKIA

Gigantul finlandez al producției de telefoane mobile Nokia a reușit să rămână în fruntea acestei industrii – cu vânzări anuale de 30,8 miliarde $ în 130 de țări și cu o cotă de piață globală care atinge 38 de procente – prin instituirea unei culturi a inovației la toate nivelurile organizației, apelând la mici și agile structuri de încurajare a ideilor originale, care lasă inițiativele să urce efervescent prin eșaloanele manageriale. Inovațiile pot la fel de bine să vină și din partea unui tehnician proiectant debutant, nu doar a unui inginer cu multă experiență. Un exemplu al modului în care își creează cultura această firmă poate fi văzut în cantina proprie, unde angajații vizionează, în timp ce mănâncă, o înșiruire de diapozitive. Dar nu orice fel de diapozitive, ci imagini surprinse cu fotocamera telefonului mobil de câțiva dintre cei 1.500 de angajați ai firmei – ca parte dintr-un concurs intern care recompensează creativitatea personalului. Nokia are chiar și un cuvânt de ordine pentru cultura sa axată pe inovare permanentă: „reînnoire".[37]

Strategia trebuie elaborată prin identificarea și alegerea unei concepții privitoare la viitor, dintre mai multele variante posibile. Royal Dutch/Shell Group a inițiat metoda analizei scenariilor. O **analiză a scenariilor** constă în a elabora reprezentări plauzibile

ale viitorului posibil pentru o firmă, pe baza unor ipoteze diferite asupra forțelor motrice ale pieței și luând în considerare incertitudini diferite. Managerii trebuie să analizeze fiecare scenariu, punându-și întrebarea: „Ce vom face dacă se întâmplă așa?“, să adopte unul dintre ele ca fiind cel mai probabil și să urmărească în timp eventualele semnale care ar putea confirma sau infirma scenariul respectiv.[38]

Planificarea strategică a unității de activitate

Procesul de planificare strategică derulat la nivelul unității de activitate cuprinde etapele indicate în figura 2.7. Vom examina fiecare etapă în secțiunile care urmează.

Misiunea

Fiecare unitate de activitate trebuie să-și definească propria misiune, în contextul mai amplu al misiunii corporatiste. De exemplu, o firmă care oferă instalații de iluminat pentru studiouri de televiziune și-ar putea defini misiunea în felul următor: „Firma noastră își propune să vizeze marile studiouri de televiziune și să devină furnizorul lor preferențial, pentru tehnologii de iluminat care reprezintă cea mai avansată și mai fiabilă soluție din domeniu“. Remarcați că, prin această misiune, firma nu-și propune să obțină contracte din partea studiourile de televiziune mai mici, nici să câștige clienți cu prețul cel mai scăzut și nici să se lanseze în domenii care să nu aibă legătură cu sistemele de iluminat.

Analiza SWOT

Evaluarea generală a ansamblului de atuuri, slăbiciuni, ocazii și amenințări cu care se confruntă o firmă se numește analiza SWOT („Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats“). Acest tip de analiză presupune monitorizarea mediului extern al firmei, precum și a mediului intern.

ANALIZA MEDIULUI EXTERN (A OCAZIILOR FAVORABILE ȘI A AMENINȚĂRILOR)

O unitate de activitate trebuie să țină sub supraveghere *forțele de macromediu* (influențele demografice și economice, naturale, tehnologice, politice și legislative, socio-culturale)

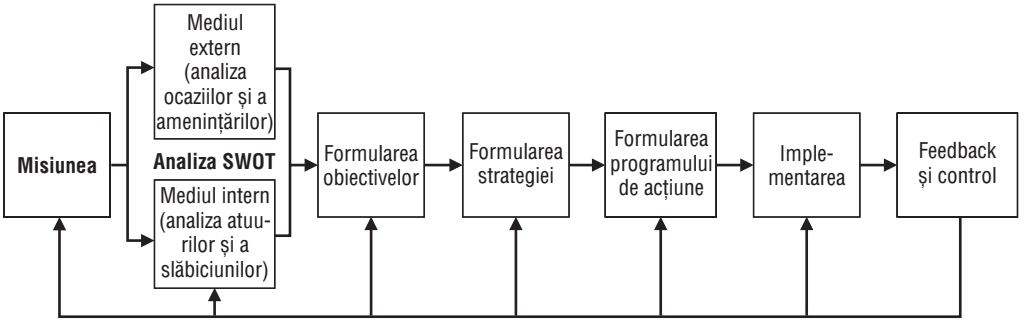


FIGURA 2.7 **Procesul planificării strategice la nivelul unității de activitate**

și *actorii din micromediu* cu rol important pentru ea (clienții, concurenții, furnizorii, distribuitorii, reprezentanții), care au efect asupra capacității sale de a realiza profituri. Unitatea de activitate trebuie să-și înființeze un sistem al informațiilor de marketing, cu care să poată urmări tendințele și evoluțiile din mediu. Pentru fiecare tendință sau evoluție, managerii unității trebuie să identifice ocaziile și amenințările asociate.

Un foarte important scop al demersului de scanare a mediului îl reprezintă depistarea noilor ocazii favorabile. În multe privințe, marketingul bine făcut este arta de a descoperi, de a dezvolta și de a fructifica ocazii favorabile.[39] O **ocazie favorabilă de marketing** este un domeniu de necesitate și de interes al cumpărătorului, în care există mari șanse ca o firmă să poate satisface în mod profitabil nevoia respectivă. Există trei surse principale din care pot proveni ocaziile favorabile de marketing.[40] Prima constă în a furniza ceva care se află în deficit de ofertă pe piață. Pentru acest lucru, nu e nevoie de prea mult talent de marketing, deoarece necesitatea este evidentă. O a doua posibilitate constă în a furniza un produs sau un serviciu deja existent, dar într-un mod nou sau superior. Există mai multe căi prin care se pot descoperi variante de îmbunătățire a produsului sau a serviciului: cerându-le consumatorilor să vină cu sugestii (*metoda detectării problemelor*); cerându-le consumatorilor să-și imagineze o variantă ideală a produsului sau a serviciului (*metoda soluției ideale*); sau cerându-le consumatorilor să-și descrie pașii parcurși în dobândirea, utilizarea și debarasarea de un produs (*metoda lanțului de consum*). Cea de-a treia sursă conduce adeseori la un produs sau serviciu complet nou.

SEGWAY

Satisfacerea unei nevoi cu un produs sau serviciu nou este, probabil, modalitatea cea mai profitabilă de a rezolva problema (atunci când ai găsit soluția potrivită!), dar și cea mai riscantă – așa cum a constatat pe propria piele Segway LLC. Când Dean Kamen a creat scuterul electric Segway Human Transporter, la prețul de 5 000 $, și-a făcut mari speranțe că acesta va fi o alternativă apreciată și nepoluantă la mersul pe jos. Dar costistitorul scuter nu și-a găsit deocamdată o piață, în parte fiindcă se pune de-a curmezișul unei foarte importante *forțe de macromediu*: preocuparea actuală în legătură cu obezitatea și interesul față de beneficiile pentru sănătate ale mersului pe jos. Firma ar avea probabil mai mult succes, dacă ar încerca să vadă ce avantaje pot obține de pe urma produsului unii *actori din micromediu*, cum ar fi organisme guvernamentale și unități militare. Anumite studii inițiale indică faptul că Segway este o firmă bine văzută de unele autorități guvernamentale: cititorii de apometre din Seattle au testat scuterele Segway, iar la Los Angeles, polițiștii din cadrul Autorității Metropolitane de Transport consideră că scuterul Segway le este util.[41]

Ocaziile favorabile pot să îmbrace multe forme și marketerii trebuie să fie capabili să le sesizeze. Iată câteva exemple:

■ O firmă ar putea avea de câștigat din tendința de convergență a unor sectoare economice, introducând produse sau servicii hibride care să fie o soluție nouă pe piață. Exemplu: cel puțin cinci mari fabricanți de telefoane mobile au lansat aparate care pot să facă fotografii digitale.

■ O firmă poate să facă mai comod sau mai eficient un proces de cumpărare. Exemplu: consumatorii pot acum să utilizeze Internetul, pentru a găsi mai multe cărți decât oricând altădată, și pot să caute cel mai scăzut preț cu doar câteva clicuri pe mouse.

■ O firmă poate să satisfacă nevoia de mai multe informații și recomandări. Exemplu: Guru.com facilitează găsirea unor experți profesioniști într-o gamă variată de domenii.

■ O firmă poate să adapteze la comandă un produs sau un serviciu oferit anterior doar într-o formă standardizată. Exemplu: prin site-ul Reflect.com, compania Procter & Gamble este capabilă să fabrice la comandă un produs de îngrijire a pielii sau a părului, adaptat la necesitățile particulare ale unui client.

■ O firmă poate să introducă o nouă capabilitate. Exemplu: consumatorii pot acum să creeze și să editeze filmulețe digitale cu noul model de iMac, după care să le încarce pe un server Web al firmei Apple și, astfel, să le arate prietenilor din toată lumea.

■ O firmă poate fi capabilă să furnizeze mai repede un produs sau un serviciu. Exemplu: FedEx a descoperit un mod de a livra corespondența poștală și coletele mult mai repede decât Serviciile de Poștă ale Statelor Unite.

■ O firmă poate fi capabilă să ofere un produs sau un serviciu la un preț mult mai mic. Exemplu: companiile farmaceutice au creat variante generice ale medicamentelor sub nume de marcă.

Pentru evaluarea ocaziilor favorabile, firmele pot folosi **analiza ocaziilor de piață (AOP)**, cu care pot să determine gradul de atractivitate și probabilitatea de succes:

1. Avantajele care decurg din ocazia identificată pot fi articulate în mod convingător pentru o piață-țintă definită (sau pentru mai multe asemenea piețe)?
2. Piața sau piețele vizate pot fi localizate și abordate cu mijloace de comunicare și canale de comerț exploatabile în condiții de eficiență a costurilor?
3. Deține firma sau are acces la capabilitățile și resursele absolut necesare pentru a le asigura clienților avantajele promise?
4. Poate firma să furnizeze avantajele mai bine decât orice concurenți efectivi sau potențiali?
5. Rentabilitatea financiară va fi cel puțin egală cu valoarea de prag necesară pentru investițiile firmei?

În matricea ocaziilor favorabile reprezentată în figura 2.8 (a), cele mai bune ocazii care stau în fața firmei furnizoare de sisteme de iluminat pentru televiziune se află în colțul din stânga-sus (căsuța cu numărul 1). Ocaziile aflate în colțul din dreapta-jos sunt

prea neînsemnate pentru a merita să fie luate în considerare (căsuța 4). Ocaziile aflate în dreapta-sus (căsuța 2) și cele aflate în stânga-jos (căsuța 3) trebuie monitorizate, în eventualitatea că și-ar îmbunătăți gradul de atractivitate și probabilitatea de succes.

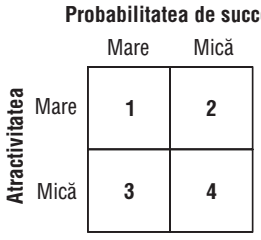
Unele evoluții din mediul exterior reprezintă amenințări la adresa firmei. O **amenințare de mediu** este pericolul pe care-l prezintă o tendință sau o evoluție nefavorabilă, de a conduce la diminuarea vânzărilor ori a profiturilor, în absența unei acțiuni defensive de marketing. Amenințările trebuie clasificate în funcție de gravitatea lor și de probabilitatea lor de apariție. Figura 2.8 (b) ilustrează matricea amenințărilor cu care se confruntă firma furnizoare de sisteme de iluminat pentru televiziune. Amenințările din căsuța aflată în stânga-sus sunt majore, fiindcă pot să afecteze grav firma și au o mare probabilitate de apariție. Pentru a le face față, firma are nevoie de planuri de măsuri pentru situații neprevăzute, în care se specifică schimbările pe care le poate face firma înaintea materializării pericolului sau în timp ce se materializează. Amenințările din căsuța aflată în dreapta-jos sunt neînsemnate și pot fi ignorate. Amenințările din dreapta-sus și din stânga-jos trebuie să fie atent monitorizate, în eventualitatea că se agravează.

Odată identificate principalele ocazii favorabile și amenințări cu care se confruntă o unitate de activitate anume, managerii pot să-i caracterizeze potențialul general de atractivitate.

FIGURA 2.8

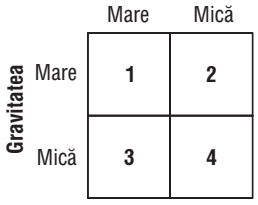
Matricea ocaziilor favorabile și matricea amenințărilor

(a) Matricea ocaziilor favorabile



1. Firma dezvoltă sisteme de iluminat mai puternice
2. Firma dezvoltă un dispozitiv de măsurare a eficienței energetice, pentru orice tip de sistem de iluminat
3. Firma dezvoltă un dispozitiv de măsurare a nivelului de iluminare
4. Firma dezvoltă un soft cu care personalul studiourilor TV să învețe fundamentele sistemelor de iluminat

(b) Matricea amenințărilor



1. Un concurent dezvoltă un sistem de iluminat superior
2. Recesiune economică majoră și prelungită
3. Costuri mai mari
4. Legislație care reduce numărul licențelor acordate pentru studiouri de televiziune

ANALIZA MEDIULUI INTERN (A ATUURILOR ȘI A SLĂBICIUNILOR) Una este să găsești ocazii favorabile atrăgătoare și cu totul alta să fii capabil să profiți de ele. Orice structură de afaceri trebuie să-și evalueze atuurile și slăbiciunile interne, lucru pe care-l

poate face cu ajutorul unui formular ca acela prezentat în caseta „Notă de marketing: Listă de control pentru analiza atuurilor și slăbiciunilor".

În mod evident, firma nu trebuie nici să-și corecteze toate punctele slabe, nici să se împăuneze cu toate atuurile sale! Marea întrebare este dacă firma ar trebui să se limiteze la acele ocazii favorabile care-i solicită doar atuurile existente sau dacă ar fi bine să le ia în considerare și pe cele a căror fructificare i-ar impune să dobândească sau să-și dezvolte atuuri noi. De exemplu, managerii de la Texas Instruments (TI) s-au împărțit la un moment dat în două tabere: una care voia ca TI să rămână doar la electronicele industriale (domeniu unde deținea un atu clar) și a doua care voia ca TI să continue cu introducerea produsele electronice pentru consumatori (domeniu unde firmei îi lipsesc unele atuuri de marketing necesare).

Uneori, o firmă va avea rezultate slabe nu fiindcă oamenilor săi le-ar lipsi atuurile necesare, ci fiindcă nu lucrează în echipă, astfel încât să se completeze reciproc. Într-o anume firmă mare de electronice, inginerii se uită de sus la reprezentanții de vânzări, pe care-i consideră „ingineri rataţi, care n-au făcut față exigențelor profesiei", iar reprezentanții de vânzări se uită de sus la tehnicienii de service, pe care-i consideră „agenți de vânzări rataţi, care n-au făcut față exigențelor profesiei". Ca urmare, este imperios necesar să se facă o evaluare critică a relațiilor funcționale dintre departamentele firmei, în cadrul auditului de mediu intern. Exact așa procedează Honeywell.

HONEYWELL

În fiecare an, firma Honeywell cere tuturor departamentelor sale să-și aprecieze propriile atuuri și slăbiciuni, precum și pe cele constatate la departamentele cu care interacționează, în ideea că fiecare departament constituie un furnizor pentru unele departamente și un client pentru alte departamente. De exemplu, dacă inginerii de la Honeywell fac prea des o subestimare a costurilor noilor produse și a duratei lor de finalizare, vor avea de suferit „clienții lor interni", adică departamentul de producție, cel financiar și cel de vânzări.

George Stalk, un renumit consultant pe probleme de management, este de părere că firmele cu succes pe piață sunt cele care și-au creat și capabilități interne superioare, nu doar competențe de bază.[42] Orice firmă trebuie să gestioneze unele procese fundamentale, cum ar fi dezvoltarea noilor produse, generarea vânzărilor și onorarea comenzilor. Fiecare proces creează valoare și este condiționat de conlucrarea dintre departamente. Chiar dacă există competențe de bază la nivelul fiecărui departament în parte, marea provocare constă în a dezvolta și la nivelul gestionării proceselor esențiale ale firmei o capabilitate competitivă superioară. Stalk numește această situație *concurență pe bază de capabilități*.

NOTĂ de marketing

Listă de control pentru analiza atuurilor și slăbiciunilor

	Performanță					Importanță		
	Atu major	**Atu minor**	**Nici atu, nici slăbiciune**	**Slăbiciune minoră**	**Slăbiciune majoră**	**Mare**	**Medie**	**Mică**
Funcția de marketing								
1. Reputația firmei	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2. Cota de piață	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
3. Satisfacția clientului	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
4. Păstrarea clienților	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5. Calitatea produsului	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
6. Calitatea serviciului	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7. Eficacitatea în stabilirea prețurilor	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
8. Eficacitatea distribuției	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
9. Eficacitatea promovării	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
10. Eficacitatea forței de vânzare	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
11. Eficacitatea efortului de inovare	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
12. Acoperirea geografică	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Funcția financiară								
13. Costul sau disponibilitatea capitalului	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
14. Fluxul de numerar	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
15. Stabilitatea financiară	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Funcția de producție								
16. Spațiile de producție	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
17. Economiile de scară	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
18. Capacitatea de producție	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
19. Forță de muncă devotată și capabilă	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
20. Capacitatea de a produce la timp	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
21. Capacitatea tehnică de fabricație	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

NOTĂ de marketing *(continuare)*

	Performanță					Importanță		
	Atu major	**Atu minor**	**Nici atu, nici slăbiciune**	**Slăbiciune minoră**	**Slăbiciune majoră**	**Mare**	**Medie**	**Mică**
Organizația în general								
22. Conducere capabilă și vizionară	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
23. Angajați devotați	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
24. Orientare întreprinzătoare	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
25. Structură flexibilă sau receptivă	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Formularea obiectivelor

Odată efectuată analiza SWOT, firma poate să treacă la stabilirea unor obiective concrete pentru perioada de planificare considerată. Această etapă a procedului de planificare se numește **formularea obiectivelor**. Managerii folosesc termenul *obiective* pentru a desemna scopuri concret definite din punctul de vedere al mărimii și al realizării în timp.

Majoritatea unităților de activitate își propun un set de obiective, în materie de profitabilitate, de creștere a vânzărilor, de îmbunătățire a cotei de piață, de limitare a riscurilor, de inovare și de consolidare a reputației. Unitatea își stabilește aceste obiective, după care își gestionează activitatea ținând cont de ele, adică face un management pe baza obiectivelor (MBO). Pentru ca un sistem MBO să dea rezultate, obiectivele unității trebuie să îndeplinească patru criterii:

1. ***Obiectivele trebuie să fie ordonate ierarhic, de la cel mai important la cel mai puțin important.*** De exemplu, obiectivul-cheie al unității pentru perioada considerată ar putea fi majorarea ratei de rentabilitate a investițiilor. Acest deziderat poate fi îndeplinit prin majorarea profitului și prin reducerea volumului de capital investit. Profitul poate fi majorat prin creșterea încasărilor și prin reducerea cheltuielilor. Încasările pot fi majorate prin creșterea cotei de piață și a prețurilor. Procedând astfel, unitatea de activitate poate să treacă de la o formulare generală a obiectivelor la una concretă, pentru departamente și persoane individuale.
2. ***Obiectivele trebuie să fie specificate în termeni cantitativi, ori de cât ori se poate.*** Obiectivul „creșterea rentabilității investiției (RI)“ este mai bine formulat în termenii „creșterea RI cu 15 la sută în următorii doi ani“.

3. ***Obiectivele trebuie să fie realiste.*** Ele trebuie să decurgă dintr-o analiză a ocaziilor și amenințărilor cu care se confruntă unitatea în realitate, nu din speranțe și bune intenții.
4. ***Obiectivele trebuie să fie coerente.*** Nu se poate face în același timp maximizarea vânzărilor și maximizarea profiturilor.

Alte decizii importante de renunțare la un anume tip de beneficiu, în favoarea altuia, considerat mai important în momentul respectiv, ar fi: profitul pe termen scurt față de creșterea pe termen lung; penetrarea mai adâncă a piețelor existente față de dezvoltarea unor piețe noi; obiectivele de profit față de obiectivele care nu țin de profit; și creșterea în ritm susținut față de reducerea la minimum a riscurilor. Pentru fiecare variantă de compromis aleasă din această mulțime, va fi nevoie de o strategie de marketing diferită.

Multă lume crede că, dacă se adoptă obiectivul unei creșteri puternice a cotei de piață, firma se va vedea probabil obligată să renunțe la profiturile mari pe termen scurt. Timp de mulți ani, Compaq a aplicat o politică de prețuri agresivă, pentru a-și consolida cota de pe piața calculatoarelor. Ulterior, Compaq a decis să urmărească profitabilitatea, în detrimentul creșterii. Totuși, Charan și Tichy consideră că majoritarea firmelor pot să fie unități de activitate în creștere și că pot să crească în mod profitabil.[43] Cei doi autori citează în acest sens exemplul firmelor GE Medical, Allied Signal, Citibank și GE Capital, care s-au bucurat toate de o creștere profitabilă. Se poate dovedi, uneori, că un așa-zis compromis nu este deloc un compromis, fiindcă se pot urmări în paralel două obiective aparent contradictorii.

Formularea strategiei

Obiectivele arată ce anume vrea să realizeze o firmă; **strategia** este un plan de acțiune prin care se ajunge la realizarea obiectivelor. Orice unitate de activitate trebuie să-și conceapă o strategie pentru realizarea obiectivelor stabilite, care constă dintr-o *strategie de marketing*, pe de o parte, și o *strategie de tehnologie* și o *strategie de procurare a resurselor*, pe de alta, care să fie compatibile cu strategia de marketing.

STRATEGIILE GENERICE DUPĂ PORTER Michael Porter a propus un număr de trei strategii generice, care constituie un punct de pornire foarte bun în desfășurarea gândirii strategice: dominarea prin costuri, diferențierea și concentrarea.[44]

■ ***Dominarea prin costuri.*** Firma se străduiește din toate puterile să ajungă la cele mai scăzute costuri de producție și de distribuție, astfel încât să poată percepe prețuri mai mici decât concurenții săi și să cucerească o cotă mare de piață. Firmele care aplică această strategie trebuie să posede înalte competențe în materie de proiectare tehnică, aprovizionare, fabricație și distribuție fizică, având nevoie de mai puțin abilități în materie de marketing. Problema cu această strategie este că, de obicei, celelalte firme vor căuta să vină cu costuri încă și mai mici, subminând poziția liderului de piață care și-a pariat viitorul numai pe avantajul costurilor.

■ ***Diferențierea.*** Firma își concentrează atenția pe a ajunge la performanță superioară în privința unui domeniu important de avantaje pentru client, valorizat de o mare parte a pieței. Firma își cultivă acele atuuri care vor contribui la diferențierea dorită. De exemplu, firma care vrea să domine prin calitate trebuie să facă produse cu cele mai bune componente, să le asambleze în mod expert, să le inspecteze cu atenție și să le comunice cu eficacitate calitatea.

■ ***Concentrarea.*** Firma se concentrează pe doar unul sau câteva segmente înguste de piață, ajungând să le cunoască în profunzime, și urmărește pe fiecare segment vizat fie dominația prin costuri, fie diferențierea.

Sectorul agențiilor de voiaj care oferă în sistem online servicii de transport cu avionul constituie un bun exemplu în privința acestor trei strategii: Travelocity aplică o strategie de diferențiere, oferindu-i călătorului cea mai completă gamă de servicii; Lowestfare aplică o strategie a celor mai scăzute costuri; iar Last Minute aplică o strategie de nișă, concentrându-se pe călătorii cu program flexibil, care nu au nevoie de rezervări cu multă vreme înainte.

După Porter, firmele care urmăresc aceeași strategie, dirijată spre aceeași piață-țintă, constituie un **grup strategic**. Firma care reușește să aplice cel mai bine strategia respectivă va obține cele mai mari profituri. Firmele care nu urmăresc o strategie clară și încearcă să fie bune în privința tuturor dimensiunilor strategice vor avea cele mai slabe rezultate. International Harvester s-a văzut obligată să renunțe la producția utilajelor agricole, fiindcă nu s-a evidențiat în acest sector nici ca firmă cu cele mai scăzute costuri, nici ca firmă cu cea mai ridicată valoare percepută, nici ca firmă care reușește să servească cel mai bine unele segmente de piață. Porter a subliniat că există o diferență clară între eficacitatea operațională și strategie.[45]

Multe firme își imaginează că pot reuși pe piață dacă efectuează aceleași activități ca și concurenții lor, dar cu mai multă eficacitate decât ei; concurenții pot însă imita rapid exemplul firmei cu eficacitate operațională, apelând la evaluarea activității prin comparație cu standardele liderului din domeniu și la alte instrumente de analiză, diminuând astfel avantajul eficacității operaționale. Porter definește strategia ca fiind „crearea unei poziții unice și valoroase, care presupune un set diferit de activități". O firmă poate pretinde că are o strategie doar atunci când „desfășoară activități diferite de cele ale rivalilor sau, dacă sunt aceleași activități, când le desfășoară în moduri diferite". Companii ca IKEA, Southwest Airlines, Dell Computer, Saturn și Home Depot își gestionează activitățile de o manieră mult diferită de cea a concurenților, iar acestor concurenți le-ar veni foarte greu să copieze și să sincronizeze întreaga varietate de activități pe care le desfășoară o firmă diferențiată strategic.

ALIANȚELE STRATEGICE Firmele încep să descopere și că au nevoie de parteneri strategici, dacă vor să fie eficace. Până și companiile-gigant – AT&T, IBM, Philips,

Siemens – constată adeseori că nu pot obține poziția de lider național sau global, dacă nu formează alianțe cu firme autohtone ori străine care să le completeze sau să le potențeze capabilitățile și resursele.

Simplul fapt că vrea să facă afaceri într-o altă țară poate uneori obliga o firmă să acorde licențe asupra produsului său, să intre în asociere cu o firmă locală sau să se aprovizioneze de la furnizori locali, pentru a îndeplini cerințele de „participare autohtonă". Drept rezultat, multe firme au început să-și dezvolte rapid rețele strategice globale, iar victoria le va aparține celor care reușesc să le edifice pe cele mai bune. Alianța Star, de pildă, reunește 16 companii aeriene – Lufthansa, United Airlines, Mexicana, Air Canada, ANA, Austrian Airlines, British Midland, Singapore Airlines, Tyrolean, Lauda, SAS, Thai Airways, Varig, Air New Zealand, Asiana Airlines și Spanair – în cadrul unui vast parteneriat mondial, care le dă posibilitatea călătorilor să parcurgă aproape fără întreruperi traseul către aproximativ 700 de destinații.

Multe alianțe strategice iau forma alianțelor de marketing. Acestea se împart în patru mari categorii.

1. ***Alianțele legate de produse sau servicii.*** O firmă îi acordă alteia, sub licență, dreptul de a-i fabrica produsul, sau două firme se aliază pentru a-și comercializa împreună produsele complementare ori un produs nou. De exemplu, H&R Block și Hyatt Legal Services – două firme de servicii – s-au asociat și în cadrul unei alianțe de marketing.
2. ***Alianțele de promovare.*** O firmă acceptă să deruleze o acțiune promoțională pentru produsul sau serviciul altei firme. McDonald's, de exemplu, s-a aliat adeseori cu Disney, pentru a oferi în cadrul meniurilor sale destinate copiilor produse legate de filme recent lansate de Disney.
3. ***Alianțele logistice.*** O firmă își oferă serviciile de logistică pentru produsele altei firme. De exemplu, Abbott Laboratories depozitează și livrează toate produsele de uz medical și chirurgical ale firmei 3 M, către spitale de pe tot teritoriul Statelor Unite.
4. ***Colaborările în materie de stabilire a prețurilor.*** Una sau mai multe firme colaborează în cadrul unui acord special de stabilire a prețurilor. De multe ori, hotelurile și firmele care închiriază mașini își oferă reciproc rabaturi de preț.

Firmele trebuie să dea dovadă de creativitate, atunci când caută să găsească parteneri care le-ar putea completa atuurile și le-ar putea compensa slăbiciunile. Alianțele bine gestionate le permit să obțină vânzări mai mari, cu costuri mai scăzute. Pentru ca alianțele lor stategice să prospere mai departe, companiile au început să-și dezvolte structuri organizatorice pentru susținerea lor, ajungând să vadă în capacitatea de inițiere și de gestionare a parteneriatelor o competență de bază a firmei (denumită **managementul relațiilor cu partenerii – MRP**).[46]

Atât companiile farmaceutice, cât și cele de biotehnologie încep să facă din parteneriat o competență de bază. În perioada anilor 1980 și 1990, firmele farmaceutice și

cele de biotehnologie erau integrate pe verticală, derulându-și cu forțe proprii toate activitățile de cercetare-dezvoltare și de marketing și vânzări. Acum, ele au început să-și unească forțele și să-și fructifice reciproc atuurile specifice. De exemplu, Erbitux, un nou medicament adjuvant în tratamentul cancerului colorectal, este rezultatul unui asemenea parteneriat. Inițial, medicamentul a fost descoperit în laboratoarele clinice ale firmei de biotehnologie ImClone Systems, dar va fi adus pe piață prin intermediul parteneriatului format de ImClone cu gigantul farmaceutic Bristol-Meyers Squibb.[47]

Formularea și implementarea programului de acțiune

După ce unitatea de activitate și-a elaborat strategiile principale, trebuie să treacă la formularea detaliată a unor programe cu care să le susțină. O strategie de marketing perfect gândită poate fi sabotată de o implementare defectuoasă. Dacă unitatea a decis că vrea să atingă supremația tehnologică pe piață, atunci trebuie să-și planifice programe prin care să-și întărească departamentul de cercetare-dezvoltare, să culeagă informații relevante despre evoluțiile tehnologice de pe piață, să dezvolte produse de înaltă tehnologie, să-și pregătească o forță de vânzare competentă tehnic și să conceapă reclame care să-i comunice supremația tehnologică.

Odată formulate programele de marketing, marketerii trebuie să le estimeze costurile de aplicare. Apar o mulțime de întrebări: merită să participăm la expoziția X sau Y? Dacă organizăm concursul acesta de vânzări, rezultatele vor fi pe măsura costurilor? Dacă mai angajăm un reprezentant de vânzări, va contribui acest lucru la creșterea profitului? Fiecărui program de marketing trebuie să i se aplice o analiză a costurilor pe activități (metoda ABC), pentru a se stabili dacă este probabil să aducă rezultate care să justifice costurile.[48]

În implementarea strategiei, firmele nu trebuie să piardă din vedere nici nevoile diverselor lor grupuri de persoane cointeresate. Prin tradiție, majoritatea firmelor și-au concentrat atenția asupra acționarilor, dar, în ziua de azi, tot mai multe încep să admită că, dacă nu-și protejează și celelalte grupuri cointeresate – clienții, angajații, furnizorii, distribuitorii –, s-ar putea să nu obțină niciodată suficiente profituri pentru acționari. O firmă își poate propune să asigure niveluri de satisfacție diferite, peste cele minime, pentru grupuri diferite de persoane cointeresate. De exemplu, ar putea căuta să-și încânte clienții; pentru angajați să aibă o performanță bună; iar furnizorilor să le asigure un nivel al satisfacției la un prag minimal. În stabilirea acestor niveluri, firma trebuie să aibă mare grijă să nu nesocotească percepția de tratament corect a diverselor grupuri cointeresate, relativ la modul în care se poartă firma cu fiecare asemenea grup.[49]

Există o relație dinamică între toate aceste grupuri cointeresate. O firmă inteligentă va crea un nivel ridicat al satisfacției angajaților, care conduce la un volum mai ridicat de efort, ducând la calitate mai înaltă a produselor și a serviciilor; aceasta, la rândul ei, creează un nivel mai ridicat al satisfacției clienților, ceea ce conduce la mai multe

cumpărări repetate; acestea conduc la rate de creștere și la profituri mai mari, care se soldează cu un grad ridicat de satisfacție în rândul acționarilor, rezultatul fiind mai multe investiții și așa mai departe. Acesta este „cercul virtuos" care garantează creștere și profituri. Caseta „Idee de marketing: Contribuția marketingului la valoarea pentru acționari" scoate în evidență importanța sporită a opticii adecvate asupra dimensiunii de profit pe care trebuie s-o aibă cheltuielile de marketing.

IDEE de marketing

Contribuția marketingului la valoarea pentru acționari

În mod normal, firmele se concentrează pe maximizarea profitului, mai degrabă decât pe maximizarea valorii pentru acționari. Doyle, în cartea *Value-Based Marketing* („Marketing pe baza valorii"), susține că maximizarea profitului conduce la planificare pe termen scurt și la insuficiente investiții în marketing. Conduce la o concentrare pe creșterea vânzărilor, a cotei de piață și a profiturilor curente. Conduce la reduceri masive de cost și la lichidarea unor active, pentru a se produce îmbunătățiri rapide ale câștigurilor, ceea ce erodează competitivitatea pe termen lung a firmei, fiindcă nu se mai fac investiții în noi ocazii favorabile de piață.

În mod normal, firmele își evaluează performanța de profit cu ajutorul indicatorului RI (rentabilitatea investiției), calculat ca raport dintre mărimea profitului și cea a investiției. Această metodă ridică două probleme:

1. Evaluarea profiturilor este arbitrară și supusă riscului de manipulare. Fluxul de numerar are mai multă mai importanță decât profitul. Cum bine observa cineva: „Profiturile sunt o chestiune de opinie; fluxul de numerar există sau nu."
2. Investiția nu ține cont de valoarea reală a firmei. O mai mare parte din valoarea firmei rezidă în activele sale intangibile – mărcile, cunoștințele despre piață, relațiile cu clienții și relațiile cu partenerii – decât în datele din bilanțul contabil. Acestea sunt activele care potențează profiturile pe termen lung.

Doyle susține că marketingul nu se va maturiza, ca profesiune, decât atunci când va putea să demonstreze efectul activităților de marketing asupra valorii pentru acționari: valoarea de piață a unei firme minus datoriile pe care le are. Valoarea de piață rezultă din înmulțirea prețului pe acțiune a firmei cu numărul de acțiuni emise. Prețul pe acțiune reflectă valoarea pe care o atribuie în prezent investitorii viitoarelor câștiguri aduse de firmă. Atunci când managerii superiori aleg o anumită strategie de marketing, Doyle ar vrea ca ei să aplice analiza valorii pentru acționari (AVA), pentru a vedea care direcție de acțiune va maximiza valoarea pentru acționari.

Dacă argumentele lui Doyle vor fi acceptate, marketingul va ajunge în sfârșit să se bucure de atenția pe care o merită, în cadrul consiliului director al unei firme. În loc să vadă marketingul doar ca pe o funcție oarecare, însărcinată cu creșterea vânzărilor sau a cotei de piață, managerii superiori îl vor vedea ca pe o parte integrantă din întregul proces de management. Ei vor judeca marketingul după cât de mult contribuie la crearea valorii pentru acționari.

Sursa: Peter Doyle, *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value* (Chichester, England: John Wiley & Sons, 2000).

După McKinsey & Company, strategia nu este decât unul dintre cele șapte elemente ale practicii economice de succes.[50] Primele trei elemente – strategia, structura și

sistemele – sunt considerate „infrastructura tehnică“ a succesului. Următoarele patru – stilul, substanța competentă, substanța umană și sistemul valorilor comune – sunt „suprastructura ideatică“.

Primul element „suprastructural“, *stilul*, se referă la ideea că angajații firmei au un mod comun de a gândi și de a se comporta. Angajații de la McDonald's îi zâmbesc clientului, iar angajații de la IBM sunt foarte profesioniști în dialogul cu clientul. Al doilea element, *substanța competentă*, se referă la ideea că angajații au deprinderile necesare pentru a aplica în practică strategia firmei. Al treilea, *substanța umană*, exprimă ideea că firma a angajat oameni capabili, i-a instruit bine și i-a repartizat pe posturile potrivite. Cel de-al patrulea, *sistemul valorilor comune*, face referire la faptul că angajații se călăuzesc după aceleași norme. Când sunt prezente toate aceste elemente, firmele vor înregistra de obicei mai mult succes în implementarea strategiilor.[51]

Un alt studiu asupra practicilor de management a constatat că performanța superioară de-a lungul timpului a depins de executarea fără greșeală a sarcinilor, de existența unei culturi a firmei întemeiate pe ambiție, de existența unei structuri flexibile și receptive și de formularea unei strategii clare și concentrate.[52]

Pârghiile de feedback și control

Pe măsură ce-și implementează strategia, o firmă trebuie să urmărească rezultatele și să supravegheze noile evoluții. Unele medii rămân destul de stabile, de la un an la celălalt. Altele evoluează, dar mai degrabă lent și în mod destul de previzibil. Alte medii însă se schimbă rapid, în moduri fundamentale și imposibil de prevăzut. Indiferent de situație, o firmă poate conta pe un singur lucru: piața se va schimba, iar atunci când va apărea schimbarea, firma va trebui să-și revadă și să-și revizuiască implementarea, programele, strategia și chiar obiectivele.

Adecvarea strategică a unei firmei la mediul în care acționează este inevitabil să se erodeze, fiindcă mediul de piață se schimbă mai repede decât cei 7 S ai firmei. Astfel, o firmă poate foarte bine să rămână eficientă, dar să-și piardă eficacitatea! Peter Drucker a subliniat că este mai important „să faci ceea ce trebuie“ (eficacitatea), decât „să faci lucrurile cum trebuie“ (eficiența). Firmele de mare succes excelează la ambele capitole.

Din clipa în care nu mai reacționează la un mediu care s-a schimbat, firmei îi va veni extrem de greu să-și recapete poziția pierdută. Amintiți-vă ce-a pățit Lotus Development Corporation: softul Lotus 1-2-3 al acestei firme era odată cel mai bine vândut din lume, dar acum cota lui de pe piața programelor de birou a scăzut atât de mult, încât analiștii nici nu se mai obosesc s-o urmărească.

LOTUS

Vânzările la PC-ul inițial al firmei IBM au fost potențate de softul Lotus 1-2-3, care combina un program contabil de calcul tabelar cu un altul care putea să transforme cifrele introduse în grafice și diagrame. Totuși, Lotus n-a reușit în final să țină pasul cu evoluția PC-ului, ratând ocazii cu duiumul, când au apărut pe piață calculatoarele Apple Macintosh, programul de operare Microsoft Windows și suitele de aplicații. După ce a fost cumpărată de IBM în 1995, Lotus a reușit să fructifice popularitatea în creștere a sistemelor de e-mail pentru intraneturi, cu softul Notes, dar Microsoft și-a adjudecat și aici un avantaj imbatabil, prin capacitatea de a lega aplicațiile de sistemele de operare. Firma lucrează acum în colaborare cu Microsoft, pentru a se asigura că softul ei cel mai recent, Smart Suite, exploatează în întregime mediul de operare Windows.[53]

Organizațiile, mai ales cele mari, sunt supuse inerției. Inerția l-a afectat și pe gigantul industriei alimentare Kraft Foods, renumit pentru priceperea în a-și crea extensii ale mărcilor.

KRAFT

Ocupată fiind să lanseze un șir întreg de produse din gama biscuiților dulci, respectiv sortimente noi de Jell-O, Mini Oreos și Ooey Gooey Warm N' Chewy Chips Ahoy!, firma Kraft n-a băgat de seamă unele tendințe importante de pe piața alimentelor vândute prin supermarketuri. Pe măsură ce detailiștii scoteau, sub mărcile proprii de magazin, tot mai multe sortimente de brânzeturi, de biscuiți și de alte alimente la prețuri mult reduse, mărcile firmei Kraft erau tot mai mult percepute ca foarte scumpe. Mai grav: Kraft a neglijat tendința în favoarea produselor mai sănătoase, cu ingrediente cultivate organic și mai puțină grăsime. În comparație cu mărci ca Stonyfield Farm, Starbucks sau SilkSoy, Kraft a început să arate tot mai mult ca un producător de alimente procesate scumpe.[54]

Organizațiile sunt create să funcționeze ca o mașinărie eficientă și e greu de schimbat numai o piesă din mecanismul general, fără a le regla și pe toate celelalte. Și totuși, organizațiile pot fi schimbate, printr-o conducere fermă și eficace – de preferat înainte să se declanșeze vreo criză. Cheia viabilității organizaționale o reprezintă voința de a examina mediul în schimbare și de a adopta noi obiective și comportamente.

Planificarea produsului – natura și conținutul unui plan de marketing

Pentru a-și îndeplini responsabilitățile, managerii de marketing trebuie să parcurgă un proces de marketing. Acționând în cadrul planurilor stabilite la nivelurile superioare ale firmei, managerii de produs vin cu un plan de marketing pentru elemente individuale: produse, linii de produse, mărci, canale de distribuție sau grupuri de clienți. În cazul fiecărui produs (al fiecărei linii, al fiecărei mărci), managerul răspunzător trebuie să

elaboreze un plan de atingere a obiectivelor stabilite pentru produsul respectiv. Un **plan de marketing** este un document scris care arată pe scurt ce a aflat marketerul despre mediul de piață și cum plănuiește firma să-și atingă obiectivele de marketing.[55] Planul de marketing conține directivele tactice pentru programele de marketing și indică valoarea fondurilor repartizate pe perioada de planificare.[56] Planul de marketing este unul dintre cele mai importante rezultate ale procesului de marketing.

În prezent, planurile de marketing sunt tot mai mult orientate spre clienți și spre concurenți, sunt mai bine argumentate și mai realiste decât în trecut. Planurile conțin în mai mare măsură contribuții din partea tuturor funcțiilor firmei și elaborarea lor se face în echipă. Responsabilii de marketing se consideră manageri profesioniști în primul rând, și abia după aceea specialiști într-un domeniu. Planificarea devine tot mai mult un proces permanent, pentru a se putea reacționa rapid la schimbarea condițiilor de pe piață.

SONY

Inițial, Sony planificase să vândă 10 milioane de bucăți din modelul PlayStation 2, la nivel mondial, pe parcursul primului an de la introducere. Planul de marketing impunea deci o foarte agresivă campanie promoțională anterioară vânzării, care să stimuleze cererea și să pună în umbră consolele de jocuri concurente, produse de Nintendo și de alți rivali. Sony a lansat noul produs în Japonia, unde rumoarea creată de campanie a dat naștere unei adevărate frenezii: în primele trei zile de la lansare se vânduseră aproape un milion de bucăți! Apoi însă, un deficit neprevăzut de piese componente a împiedicat firma Sony să producă suficiente stații noi pentru a se putea ține de programarea inițială. Drept rezultat, s-a văzut obligată să-și revizuiască planul de marketing, amânând lansarea în Europa și reducând numărul de unități PlayStation 2 expediate spre magazinele din Europa și din Statele Unite; această întârziere, la rândul ei, a împiedicat firma Sony să-și atingă obiectivele de vânzări și de profit, la nivelul întregii corporații, pe anul respectiv.[57]

În același timp, procedurile de planificare și structura conținutului pot să varieze considerabil de la o firmă la alta. Documentul ca atare este numit ba „plan de marketing", ba „plan de afaceri" și chiar „plan de bătaie". Majoritatea planurilor de marketing acoperă o perioadă de un an. Ca lungime a documentului scris, planul poate să aibă între 5 și 50 de pagini. Unele firme își iau foarte în serios planurile de marketing, pe când altele le consideră pur orientative. Einsehower obișnuia să spună: „În pregătirea unei bătălii, am constatat de fiecare dată că planurile sunt complet inutile, dar planificarea rămâne indispensabilă." În opinia responsabililor de marketing, cele mai des întâlnite neajunsuri ale planurilor de marketing curente ar fi: lipsa de realism, o analiză insuficientă a concurenței și concentrarea pe rezultatele imediate. (Vezi caseta „Notă de marketing: Criterii pentru planul de marketing", unde sunt date câteva întrebări orientative pe care e bine să vi le puneți atunci când faceți planuri de marketing.)

Bine, deci cum arată un plan de marketing? Ce conține el, de fapt?

NOTĂ de marketing

Criterii pentru planul de marketing

Iată câteva întrebări pe care e bine să le puneți, în evaluarea unui plan de marketing:

1. ***Este simplu?*** Este ușor de înțeles și de acționat în baza lui? Reușește să-și comunice conținutul de o manieră simplă și practică?
2. ***Este concret și la obiect?*** Obiectivele sale sunt concrete și măsurabile? Sunt incluse acțiuni și activități concrete, fiecare cu termene precise de realizare, cu persoane nominalizate ca responsabile pentru realizarea lor și cu bugete clar specificate?
3. ***Este realist?*** Sunt obiectivele de vânzări, bugetele de cheltuieli și termenele intermediare de realizare stabilite în mod realist? S-a făcut, în mod onest și sincer, o autoanaliză critică a planului, pentru a se descoperi posibile obiecții și motive de preocupare?
4. ***Este complet?*** Cuprinde toate elementele necesare?

Sursa: Tim Berry și Doug Wilson, *On Target: The Book on Marketing Plans* (Eugene, OR: Palo Alto Software, 2000).

Conținutul unui plan de marketing

■ ***Rezumatul executiv și lista cuprinsului.*** Planul de marketing trebuie să înceapă cu un scurt rezumat al principalelor obiective și recomandări. Rezumatul executiv le permite managerilor superiori să cuprindă dintr-o privire ideile esențiale ale planului. În continuarea rezumatului executiv trebuie să vină o listă a cuprinsului, care să prezinte în formă comprimată restul planului, cu toată argumentația de susținere și cu detaliile operaționale.

■ ***Analiza situației.*** În această secțiune a planului se prezintă date relevante despre vânzări și costuri, despre piață și concurenți, și despre diversele forțe care acționează în macromediul firmei. Cum este definită piața? Cât de mare este? Cât de repede crește? Care sunt tendințele relevante cu influență asupra pieței? În ce constă oferta de produse și cu ce fel de probleme critice se confruntă firma? Se pot include și date pertinente din perioadele anterioare, pentru creionarea unui context de reper. Toate aceste informații sunt folosite pentru efectuarea unei analize SWOT (atuuri, slăbiciuni, ocazii favorabile și amenințări).

■ ***Strategia de marketing.*** Aici, managerul de produs definește misiunea, marketingul și obiectivele financiare. Totodată, managerul definește grupurile de clienți și nevoile pe care urmează să le satisfacă oferta de piață a firmei. În continuare, managerul stabilește poziționarea competitivă a liniei de produse, care va sta la baza „schemei de joc" propuse pentru îndeplinirea obiectivelor planului. Toate acestea se fac cu participarea altor colective funcționale din organizație, cum ar fi aprovizionarea, producția, vânzările, compartimentul contabil-financiar și cel de resurse umane, pentru a avea siguranța că firma poate să susțină implementarea efectivă a planului. Strategia de marketing trebuie să specifice alte două tipuri de strategii ce urmează a fi folosite: cea referitoare la mărci și cea referitoare la relațiile cu clienții.

■ ***Proiecțiile financiare.*** Proiecțiile financiare cuprind o prognoză a vânzărilor, o prognoză a cheltuielilor și o analiză a pragului de rentabilitate. În partea de venituri, proiecțiile vor arăta volumul previzionat al vânzărilor, pe luni calendaristice și pe categorii de produse. În partea de cheltuieli, proiecțiile vor arăta costurile de marketing previzionate, defalcate pe categorii mai detaliate. Analiza pragului de rentabilitate arată câte unități de produs trebuie să se vândă în fiecare lună, pentru a se acoperi cheltuielile lunare, precum și mărimea medie a costurilor variabile pe unitatea de produs.

■ ***Pârghiile de control al implementării.*** Ultima secțiune a planului de marketing descrie sistemul de control cu care se va face monitorizarea și ajustarea implementării planului. De regulă, obiectivele și bugetul sunt specificate pe lună sau pe trimestru, deci conducerea managerială va putea face bilanțul rezultatelor fiecărei perioade, luând măsurile de corecție care se impun. Trebuie luate o serie de măsuri interne și externe, pentru a se evalua gradul de îndeplinire a planului și a se recomanda eventualele modificări. Unele organizații includ aici și planuri pentru situații neprevăzute, cu măsurile pe care le va lua conducerea firmei ca răspuns la posibilele evoluții negative din mediu, cum ar fi războaie ale prețurilor sau greve.

Model pentru un plan de marketing: Pegasus Sports International*

1.0 Rezumatul executiv

Pegasus Sports International este o firmă de curând înființată, care produce accesorii de piață secundară pentru practicanții patinajului cu role. Pe lângă produsele destinate pieței secundare a acestui sport, Pegasus se ocupă să dezvolte SkateTours, un serviciu organizat în colaborare cu un magazin local de role, care îi scoate pe clienți în aer liber, oferindu-le o după-amiază de patinaj și câteva dintre celelalte accesorii ale producătorului Pegasus, cum ar fi pânzele aerodinamice SkateSails. Piața secundară a accesoriilor pentru patine cu role a fost în mare măsură ignorată de alte firme. Deși există mai mulți fabricanți mari de patine cu role, nici nu unul nu a abordat și piața accesoriilor, ceea ce îi oferă firmei Pegasus o extraordinară ocazie de a-și crește piața. Patinajul pe role este un sport care se bucură de tot mai multă popularitate. În prezent, cei mai mulți îl practică pentru recreere, dar există și câteva competiții, atât în echipă (de exemplu, hochei pe role), cât și individuale (de exemplu, curse de viteză pe role). Pegasus se va ocupa să sporească volumul de desfacere pe aceste piețe, dar și să dezvolte piața deplasării utilitare pe patine cu role – un mod ceva mai practic de utilizare a acestui echipament sportiv. Câteva dintre produsele dezvoltate în prezent de Pegasus au patente în curs de aprobare, iar cercetarea efectuată

* Mostră pusă la dispoziție, sub drept de autor, de Palo Alto Software, Inc. Alte mostre mai cuprinzătoare pot fi găsite pe site-ul de la adresa: www.mplans.com.

pe unele piețe locale indică o cerere foarte mare pentru aceste produse. Pegasus va realiza o penetrare rapidă și semnificativă a pieței, aplicând un model verificat de activitate economică, planificat pe termen lung, și cu ajutorul unei echipe manageriale care are multă experiență și este perfect capabilă să fructifice această incitantă ocazie de piață. Cei trei responsabili principali din echipa de conducere au împreună la activ 30 de ani de experiență în domeniu, ceea ce îi asigură firmei Pegasus atât informațiile empirice necesare, cât și voința pasionată de a furniza pieței patinatorilor pe role atât de necesarele produse secundare. Pentru început, Pegasus își va vinde produsele prin site-ul său de pe Web. Acest tip de abordare directă a consumatorului, inspirată după modelul firmei Dell Computers, îi va permite firmei Pegasus să obțină marje de profit mai mari și să cultive o relație strânsă cu clienții – aspect esențial în producerea unor bunuri pentru care există cu adevărat cerere pe piață. Până la sfârșitul anului, Pegasus își va fi edificat relații și cu diverse magazine specializate în domeniul patinajului pe role și va începe să-și vândă unele articole și prin intermediul detailiștilor.

TABELUL 1.0 Prognoza vânzărilor

	Prognoza vânzărilor (în $)		
Cifra vânzărilor	**2003**	**2004**	**2005**
Recreere	455.740	598.877	687.765
Concursuri	72.918	95.820	110.042
Total vânzări	528.658	694.697	797.807
Costul direct al vânzărilor	**2003**	**2004**	**2005**
Recreere	82.033	107.798	123.798
Concursuri	13.125	17.248	19.808
Costul total al vânzărilor	95.158	125.046	143.606

2.0 Analiza situației

Pegasus se află în primul an de funcționare. Produsele sale s-au bucurat de o primire bună, iar marketingul va fi absolut esențial pentru dezvoltarea mărcii și a notorietății produselor, precum și pentru creșterea bazei de clienți. Pegasus International oferă mai multe tipuri de accesorii pentru piața secundară, servind astfel sectorul în plină dezvoltare al producției de patine cu role.

2.1 Sinteza situației de pe piață

Pegasus deține informații foarte bune despre piață și știe foarte multe lucruri despre caracteristicile comune clienților foarte valoroși. Aceste informații vor fi exploatate pentru a se înțelege mai bine cine sunt clienții serviți, care sunt nevoile lor concrete și cum ar putea Pegasus să comunice mai bine cu ei.

Piețele-țintă

Recreere

Fitness

Viteză

Hochei

Sport extrem

2.1.1 Caracteristicile demografice ale pieței

Profilul caracteristic al clientului reprezentativ pentru Pegasus constă din următorii factori geografici, demografici și comportamentali:

Factorii geografici

■ Pegasus nu și-a fixat o anume piață-țintă precis delimitată geografic. Prin exploatarea imensei arii de acoperire a Internetului și a unor canale multiple de livrare, Pegasus poate să servească atât clienți autohtoni, cât și clienți internaționali.

■ Populația totală vizată este de 31 de milioane de utilizatori.

Factorii demografici

■ Proporția utilizatorilor bărbați este aproape egală cu cea a utilizatorilor femei.

■ Utilizatorii au vârste între 13 și 46 de ani, cu un procentaj de 48 la sută grupat în jurul tranșei 23-34 de ani. Utilizatorii în scopuri de recreere tind să acopere cele mai multe tranșe de vârstă, începând cu copiii și terminând cu adulții activi. Utilizatorii în scopuri de fitness tind să aibă vârste între 20 și 40 de ani. Utilizatorii din categoria „viteză" tind să fie în jurul vârstei de 30 de ani. Jucătorii de hochei au în general vârste cuprinse între 13 și 25 de ani. Segmentul „sport extrem" este alcătuit din utilizatori care au cam aceleași vârste ca segmentul „hochei".

■ Dintre utilizatorii care au peste 20 de ani, 65 la sută sunt absolvenți de liceu sau urmează studii superioare.

■ Utilizatorii adulți au un venit personal mediu de 47.000 $.

Factorii comportamentali

■ Utilizatorii practică activități de fitness, dar nu neapărat ca un mijloc de a-și păstra sănătatea, ci fiindcă li se pare un mod plăcut de a-și petrece timpul.

■ Utilizatorii cheltuiesc bani pe îmbrăcăminte și dotări speciale, de regulă sportive, pentru activitățile lor.

■ Utilizatorii duc o viață activă, în care intră și activități de recreere de 2-3 ori pe săptămână.

2.1.2 Nevoile pieței

Pegasus le oferă practicanților patinajului cu role o mare varietate de accesorii, pentru toate variantele posibile de practicare a acestui sport. Firma își propune să

TABELUL 2.1 Prognoza piețelor-țintă

		Prognoza piețelor-țintă					
Clienții potențiali	**Creștere (%)**	**2003 ($)**	**2004 ($)**	**2005 ($)**	**2006 ($)**	**2007 ($)**	**Rata medie de creștere a bazei de clienți (%)**
Recreere	10	19.142.500	21.056.750	23.162.425	25.478.668	28.026.535	10,00
Fitness	15	6.820.000	7.843.000	9.019.450	10.372.368	11.928.223	15,00
Viteză	10	387.500	426.250	468.875	515.763	567.339	10,00
Hochei	6	2.480.000	2.628.800	2.786.528	2.953.720	3.130.943	6,00
Sport extrem	4	2.170.000	2.256.800	2.347.072	2.440.955	2.538.593	4,00
Total	10,48	31.000.000	34.211.600	37.784.350	41.761.474	46.191.633	10,48

satisfacă următoarele cerințe de avantaje care prezintă importanță pentru clienții săi:

- ***Produse de bună calitate.*** Clienții muncesc din greu pentru banii lor și nu le face nici o plăcere să-i cheltuiască pe produse care să nu-i țină decât un an sau doi.
- ***Un design bine gândit al produselor.*** Piața patinajului pe role nu a fost abordată cu produse atent concepute să servească necesităților patinatorilor. Experiența personală în domeniu și dedicarea față de acest sport îi vor asigura firmei Pegasus informațiile necesare pentru a concepe produse cu un design adecvat.
- ***Relațiile cu clienții.*** Se impune asigurarea un serviciu exemplar, pentru crearea unei întreprinderi viabile, care să-și atragă o bază de clienți fideli.

2.1.3 Tendințele de pe piață

Pegasus va ieși în evidență prin aceea că oferă produse pe care patinatorii nu le puteau găsi înainte pe piață. În trecut, accentul s-a pus pe a vinde patine noi, cu foarte puține piese de schimb. Numărul patinatorilor nu este restricționat nici geografic, nici demografic, la vreo anume zonă din lume sau la vreo grupă de vârstă. Segmentul cu cel mai rapid ritm de creștere este cel alcătuit din patinatorii care practică acest sport ca activitate de fitness. Prin urmare, marketingul va fi dirijat către acest grup. Produsul BladeBoots îi permite utilizatorului să intre în incinte închise fără să-și scoată patinele. BladeBoots va fi dirijat spre patinatorii din segmentul „recreere", care este cel mai numeros. Produsul SkateAid, în schimb, este un accesoriu ideal pentru toate tipurile de utilizatori.

Piața patinajului pe role se va mări și prin introducerea accesoriului SkateSailing (un sistem de „vele" aerodinamice), care practic creează un nou tip de sport: patinajul aerodinamic pe role. Acest sport este destinat în primul rând patinatorilor avansați, care au depășit stadiul de utilizator mediu, iar potențialul de creștere este imens. Pânzele pe care le-a fabricat Pegasus s-au vândut în Europa, după un model similar celui folosit în surfingul cu velă. Patinajul aerodinamic pe role a apărut inițial la Santa Monica, dar n-a început să se răspândească în Statele Unite decât după ce ajunsese în mare vogă în Europa.

O altă tendință este patinajul în grup. Tot mai multe grupuri de patinatori pornesc în excursii pe role, în mari orașe din toată lumea. La San Francisco, de exemplu, se face patinaj nocturn în grup pe străzile orașului, atrăgând sute de spectatori. Tendințele de pe piață indică o creștere continuă a acestui sport, în toate direcțiile.

2.1.4 Creșterea pieței

Ca urmare a faptul că prețul patinelor cu role scade mereu, fiind atât de mulți fabricanți care se concurează între ei, piața a înregistrat o creștere constantă peste tot în lume: de la 22,5 milioane de perechi vândute în 1999, la peste 31 de milioane în 2002. Datele pe anul 2003 indică o creștere estimată la 35 de milioane de perechi. Tot mai mulți oameni descoperă – și, în unele cazuri, redescoperă! – că este nu doar sănătos să patinezi, ci și foarte amuzant.

2.2 Analiza SWOT

Analiza SWOT care urmează surprinde atuurile și slăbiciunile esențiale din interiorul firmei, descriind totodată ocaziile favorabile și amenințările care stau în fața firmei Pegasus.

2.2.1 Atuurile

- Cunoașterea în profunzime a acestui sector de activitate.
- Designeri inventivi și în același timp cu spirit practic.
- Utilizarea unui model de activitate a firmei extrem de eficient și de flexibil, care se bazează pe un sistem direct de vânzări și distribuție către clienți.

2.2.2 Punctele slabe

- Necesitatea de apela la capital din exterior, pentru creșterea cifrei de afaceri.
- Un deficit de detailiști care să poată dialoga față în față cu clientul, pentru a genera notorietatea pe piață a mărcii și a produselor.
- Dificultatea de a dezvolta notorietatea mărcii, fiind vorba de o firmă de curând apărută pe piață.

2.2.3 Ocaziile favorabile

- Participarea în cadrul unui sector economic aflat în creștere.
- Scăderea costurilor de producție prin economii de scară.
- Capacitatea de a exploata eforturile de marketing ale celorlalți participanți din sector.

2.2.4 Amenințările

- Concurență viitoare/potențială din partea unui participant deja conscrat pe piață.
- O eventuală perioadă de scădere a economiei, care ar putea avea un efect negativ asupra cheltuielilor făcute de consumatori, din venitul discreționar, pe produse destinate activităților de fitness/recreere.
- Difuzarea unui studiu care pune sub semnul întrebării siguranța celor care practică patinajul pe role sau vorbește despre neputința de a se preveni accidentele cu urmări grave.

2.3 Concurența

Pegasus Sports International își formează propria sa piață. Deși există câteva firme care într-adevăr fabrică pânze aerodinamice și alte accesorii folosite de unii patinatori, Pegasus este singura marcă realmente destinată patinatorilor și proiectată de patinatori. Puținele mărci concurente de pânze existente pe piață nu sunt proiectate pentru patinaj, ci pentru surfing cu velă sau pentru cei care fac patinaj cu planșa. Există diverși concurenți indirecți, care sunt producătorii patinelor ca atare. După mulți ani de activitate pe piață, aceste firme mai au încă ceva drum de parcurs până să devină concurenți direcți pentru Pegasus, prin fabricarea unor accesorii la produsul lor de bază.

2.4 Oferta de produse

În prezent, Pegasus Sports International oferă mai multe produse:

- Primul produs dezvoltat a fost BladeBoots, un acoperământ pentru gheață și role, cu ajutorul căruia patinatorul poate să intre în incinte care, în mod normal, interzic accesul persoanelor încălțate cu patine pe role. Produsul BladeBoots se comercializează împreună cu o borsetă de

mici dimensiuni prinsă pe o centură, care se transformă într-o geantă de cărat patinele cu un design ingenios.

■ Al doilea produs este SkateSails, un sistem de pânze aerodinamice special proiectat pentru patinatorii pe role. Feedback-ul primit de Pegasus din partea patinatorilor indică faptul că acest sport ar putea deveni foarte popular în viitorul apropiat. Înregistrarea acestui produs sub nume de marcă este încă în curs.

■ Al treilea produs, SkateAid, va intra în fabricație până la sfârșitul anului. Există și alte idei de produse în curs de dezvoltare, dar nu vor fi dezvăluite decât după ce Pegasus le va putea proteja prin patente (cererile au fost depuse și sunt în curs de aprobare).

2.5 Condiții-cheie ale succesului

Condițiile-cheie ale succesului sunt proiectarea și realizarea unor produse care să satisfacă cererea pieței. În plus, Pegasus trebuie să asigure o satisfacție totală a clientului. Dacă sunt îndeplinite aceste condiții-cheie ale succesului, Pegasus va deveni o întreprindere profitabilă și viabilă.

2.6 Probleme critice

Ca firmă de curând înființată, Pegasus se află încă într-un stadiu incipient de evoluție. Pentru Pegasus, problemele de o importanță vitală sunt următoarele:

■ Imperativul de a se impune pe piață ca firmă de prima mână în domeniul accesoriilor pentru patine cu role.

■ Imperativul de a avea o creștere controlată, care impune ca fondul de salarii să nu depășească în nici un moment baza de venituri. Acest lucru ne va ajuta să ne protejăm în fața eventualelor perioade de recesiune.

■ Imperativul de a se monitoriza permanent satisfacția clienților, pentru a avea garanția că strategia de creștere nu va compromite în nici un moment calitatea serviciului și gradul de satisfacție.

3.0 Strategia de marketing

Elementul esențial al strategiei de marketing îl reprezintă concentrarea pe trei segmente de clienți: „viteză", „fitness" și „recreere". Pegasus poate să acopere aproximativ 80 la sută din piața patinatorilor, fiindcă produce articole destinate fiecărui segment. Pegasus are posibilitatea să abordeze toate segmentele diferite de pe piață, fiindcă, deși fiecare segment are particularități distincte în materie de utilizatori și echipament, produsele firmei Pegasus le sunt utile tuturor.

3.1 Misiunea

Misiunea firmei Pegasus Sports International este să-i pună la dispoziție clientului cele mai bune accesorii de patinaj pe role din câte există pe piață. „Rostul existenței noastre este să atragem clienți și să-i păstrăm. Prin respectarea strictă a acestei devize, succesul ne va fi asigurat. Serviciile și produsele noastre vor depăși așteptările clienților."

3.2 Obiectivele de marketing

■ Înregistrarea unei creșteri clare și semnificative la sfârșitul fiecărui trimestru de activitate (indiferent de tiparele sezoniere ale vânzărilor).

- Realizarea unei creșteri constante a penetrării pieței.
- Scăderea costurilor de atragere a clienților, cu 1,5 la sută pe trimestru.

3.3 Obiectivele financiare

- Creșterea marjei de profit cu 1 la sută pe trimestru, prin sporuri de eficiență și prin economii de scară mai mari.
- Alocarea constantă a unui buget de cercetare-dezvoltare (ca procentaj din vânzări) care să urgenteze dezvoltarea pe viitor a produselor.
- O rată de creștere cu două sau trei cifre pe primii trei ani.

3.4 Piețele vizate

În condițiile în care piața mondială a patinajului pe role depășește 31 de milioane de utilizatori și continuă să crească (conform datelor statistice difuzate de Asociația Producătorilor de Articole Sportive), nișa a fost creată. Țelul firmei Pegasus este să extindă această piață prin promovarea patinajului aerodinamic pe role – un sport extrem de popular la Santa Monica și Venice Beach, în California. Studiul Asociației Producătorilor de Articole Sportive indică faptul că patinajul are acum mai mulți practicanți decât fotbalul american, softball-ul, schiul și surfingul cu planșa pe zăpadă, luate la un loc. Participarea pe categorii este după cum urmează: 1% viteză (în creștere), 8% hochei (în scădere), 7% sport extrem (în scădere), 22% fitness (aproape 7 milioane de practicanți – grupul cu cel mai rapid ritm de creștere) și 61% recreere (cei care abia încep să practice patinajul pe role). Produsele firmei Pegasus îi vizează pe utilizatorii din grupurile „fitness" și „recreere", fiindcă au cel mai rapid ritm de creștere. Aceste grupuri sunt orientate spre întreținerea sănătății și a condiției fizice, iar luate la un loc, pot cu ușurință să crească cu 85% (adică la un total de 26 de milioane de oameni), în următorii cinci ani.

3.5 Poziționarea

Pegasus se va poziționa ca furnizor al celor mai bune accesorii pentru piața secundară a patinelor cu role. Această poziționare va fi realizată prin exploatarea atuurilor competitive de care dispune firma: experiență în domeniu și pasiune pentru acest sport. Pegasus este o firmă a patinatorilor, alcătuită din patinatori și care se adresează patinatorilor. Echipa sa managerială este în măsură să-și utilizeze vasta experiență și pasiunea personală pentru acest sport, în scopul dezvoltării unor accesorii inovatoare și utile tuturor tipurilor de patinatori.

3.6 Strategiile

Obiectivul unic constă în poziționarea firmei Pegasus ca producător de prima mână în domeniul accesoriilor pentru patinajul cu role, activând atât pe piața internă, cât și pe cea internațională. Strategia de marketing va căuta mai întâi să creeze în rândul clienților notorietatea produselor și a serviciilor oferite, după care să dezvolte o bază de clienți. Mesajul pe care va căuta să-l comunice Pegasus va fi acela că oferă cele mai bine proiectate și cele mai utile accesorii pentru patinajul pe role. Acest mesaj va fi comunicat printr-o varietate de mijloace. Primul va fi site-ul Web al firmei, unde consumatorilor li se vor oferi

numeroase informații despre produse, precum și posibilitatea de a le cumpăra. Se va investi un mare volum de fonduri bănești și de timp, pentru ca sietul Web să-i asigure clientului o imagine de total profesionalism și de maximă utilitate, relativ la produsele și la serviciile firmei.

A doua metodă de marketing o va constitui publicitatea clasică, prin reclame plasate în numeroase reviste de specialitate. Sectorul patinelor cu role este susținut prin mai multe reviste diferite, de calitate grafică superioară, destinate să promoveze sectorul ca întreg. În plus, există și un număr de periodice mai modeste ca difuzare, care servesc diverse segmente mai mici din interiorul sectorului. Ultima metodă de comunicare este utilizarea broșurilor de vânzări. Primele două metode de marketing menționate vor fi cele care vor crea cererea pentru broșuri, acestea urmând a fi trimise clienților. Costul broșurilor de vânzări va rămâne minimal, fiindcă se vor utiliza informații deja compilate pentru site-ul Web.

3.7 Mixul de marketing

Mixul de marketing al firmei Pegasus se compune din următoarele politici, în ceea ce privește stabilirea prețurilor, distribuția, publicitatea și promovarea, și relațiile cu clienții.

- ***Politica de prețuri.*** Aceasta va avea la bază un preț de vânzare cu amănuntul pe produs.
- ***Distribuția.*** Inițial, Pegasus va utiliza un model de distribuție prin relație directă cu clientul, fără intermediari. În timp, va trece și la utilizarea detailiștilor.
- ***Publicitatea și promovarea.*** Se vor folosi mai multe metode diferite.
- ***Relațiile cu clienții.*** Pegasus se va strădui să atingă cele mai înalte standarde comparative din domeniu, în ceea ce privește buna servire a clienților.

3.8 Cercetarea de marketing

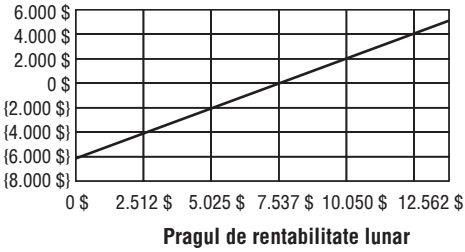
Pegasus deține marea șansă de a-și avea sediul în chiar centrul lumii patinatorilor pe role: orașul Venice din California. Pegasus va putea să exploateze această oportună localizare, prin aceea că va colabora cu mulți dintre patinatorii care locuiesc în zonă și care aparțin unor categorii diferite de utilizatori. Pegasus a avut posibilitatea să-și testeze toate produsele nu numai cu managerii săi, adevărați maeștri ai acestui sport, ci și cu mulți alți pasionați ai rolelor, dar și cu „debutanți" care locuiesc la Venice. Testarea organizată cu o mare varietate de utilizatori a pus la dispoziția firmei Pegasus prețioase informații de feedback, pe baza cărora s-au adus mai multe îmbunătățiri la designul produselor.

4.0 Considerații financiare

În această secțiune se va descrie situația financiară a firmei Pegasus, în raport cu activitățile de marketing. Pegasus va face o analiză a pragului de rentabilitate, o prognoză a vânzărilor și un buget al cheltuielilor previzionate, indicând corelația dintre aceste activități și strategia de marketing.

4.1 Analiza pragului de rentabilitate

Analiza pragului de rentabilitate indică faptul că vor fi necesare vânzări lunare în valoare de 7.760 $, pentru a se atinge pragul de rentabilitate.



Punctul de prag = Punctul în care curba vânzărilor se intersecteaza cu ordonata.

TABELUL 4.1 Analiza pragului de rentabilitate

Numărul de unități vândute lunar, la pragul de rentabilitate	62
Valoarea vânzărilor lunare, la pragul de rentabilitate ($)	7.760
Ipoteze:	
Media încasărilor pe unitatea de produs ($)	125,62
Media costurilor variabile pe unitatea de produs ($)	22,61
Costul fix lunar estimat ($)	6.363

4.2 Prognoza vânzărilor

Pegasus consideră că prognoza prezentată în continuare este una prudentă. Vânzările vor crește constant, pe măsură ce bugetul de publicitate va permite acest lucru. Deși prognoza piețelor-țintă (tabelul 2.1) i-a enumerat pe potențialii clienți împărțiți în grupuri separate, prognoza vânzărilor ia în considerare numai două categorii de clienți: cei care practică patinajul în scopuri de recreere și cei care-l practică în scopuri competiționale. Prin reducerea numărului de categorii, informațiile prezentate pot fi diferențiate mai repede, ceea ce face mai funcțională reprezentarea lor grafică.

Prognoza vânzărilor lunare

TABELUL 4.2 Prognoza vânzărilor

	Prognoza vânzărilor ($)		
Vânzări	**2003**	**2004**	**2005**
Recreere	455.740	598.877	687.765
Competiții	72.918	95.820	110.042
Total vânzări	528.658	694.697	797.807
Costul direct al vânzărilor	**2003**	**2004**	**2005**
Recreere	82.033	107.798	123.798
Competiții	13.125	17.248	19.808
Cost direct total	95.158	125.046	143.605

4.3 Previzionarea cheltuielilor

Prognoza cheltuielilor va fi folosită ca instrument bugetar, pentru menținerea între limitele planului, dar și ca sistem

Bugetul cheltuielilor lunare

TABELUL 4.3 Bugetul cheltuielilor de marketing

Bugetul cheltuielilor de marketing	**2003 ($)**	**2004 ($)**	**2005 ($)**
Site-ul Web	25.000	8.000	10.000
Reclamele	8.050	15.000	20.000
Broșurile	1.725	2.000	3.000
Total cheltuieli de marketing și vânzări	34.775	25.000	33.000
Procentajul din vânzări	6,58%	3,60%	4,14%
Marja contribuției	398.725	544.652	621.202
Marja contribuției/Vânzări	75,42%	78,40%	77,86%

indicator al corecțiilor sau modificărilor necesare pentru o bună implementare a planului de marketing.

5.0 Pârghiile de control

Planul de marketing al firmei Pegasus este menit să servească drept document călăuzitor al întregii organizații. Pentru evaluarea performanței realizate, vor fi monitorizați următorii indicatori:

- Veniturile: lunare și anuale.
- Cheltuielile: lunare și anuale.
- Satisfacția clientului.
- Dezvoltarea noilor produse.

5.1 Implementarea

Următoarele obiective intermediare identifică totdată și principalele programe de marketing. Este foarte important ca fiecare obiectiv intermediar să fie realizat la timp și în limitele de buget stabilite.

5.2 Structura organizatorică de marketing

Responsabilul cu activitățile de marketing va fi Stan Blade.

5.3 Planuri de măsuri pentru situații neprevăzute

Dificultăți și riscuri

- Probleme de generare a vizibilității pe piață, aspect inerent faptului că Pegasus este o firmă nou-înființată și, deocamdată, cu activitate numai pe Internet.
- Riscul intrării pe piață a unui concurent deja consacrat.

În varianta cea mai pesimistă, riscurile sunt:

- Firma ajunge la concluzia că nu-și poate susține activitatea curentă.
- Firma se vede nevoită să lichideze active fixe sau de capital intelectual, pentru a-și putea achita obligațiile de plată.

Obiectivele intermediare

TABELUL 5.1 Obiectivele intermediare

	Planificare				
Obiectivul intermediar	**Data de începere**	**Data de finalizare**	**Bugetul ($)**	**Managerul care răspunde**	**Departamentul**
Finalizarea planului de marketing	01.01.2003	01.02.2003	0	Stan	Marketing
Finalizarea site-ului Web	01.01.2003	15.03.2003	20.400	Firmă din exterior	Marketing
Campania de publicitate 1	01.01.2003	30.06.2003	3.500	Stan	Marketing
Campania de publicitate 2	01.07.2003	30.12.2003	4.550	Stan	Marketing
Alcătuirea canalului de comerț cu amănuntul	01.01.2003	30.11.2003	0	Stan	Marketing

REZUMAT

1. Procesul de furnizare a valorii se compune din alegerea (sau identificarea), punerea la dispoziție (sau livrarea) și comunicarea unei valori superioare. Lanțul valorii este un instrument de identificare a activităților esențiale care creează valoare și costuri în cadrul unei întreprinderi economice anume.
2. Firmele puternice își dezvoltă capabilități superioare în materie de management al proceselor economice de bază, cum ar fi realizarea noilor produse, managementul stocurilor, atragerea clienților și păstrarea clienților. Gestionarea cu eficacitate a acestor procese de bază va avea ca rezultat crearea unei rețele de marketing, în cadrul căreia firma colaborează îndeaproape cu toți participanții la circuitul producției și al distribuției, de la furnizorii de materii prime la distribuitorii detailiști. Concurența nu se mai duce între firme, ci între rețele de marketing.
3. Conform unei anume concepții, marketingul holist maximizează studierea valorii, prin înțelegerea raporturilor dintre spațiul cognitiv al clientului, spațiul de competență al firmei și spațiul de resurse al colaboratorilor firmei; maximizează crearea valorii, prin identificarea unor noi avantaje pentru client din spațiul cognitiv al clientului, utilizând competențe de bază din domeniul de competență al firmei și alegând parteneri de afaceri din rețelele de colaboratori ai firmei; și maximizează furnizarea valorii, prin dezvoltarea capabilităților de management al relațiilor cu clienții, de management al resurselor interne și de management al relațiilor cu partenerii de afaceri.
4. Procesul de planificare strategică orientată spre piață este procesul managerial de creare și de menținere a unui raport viabil de adecvare între obiectivele, competențele și resursele firmei, pe de o parte, și ocaziile de piață în veșnică schimbare, pe de altă parte. Scopul planificării strategice este acela de a modela activitățile și produsele firmei în așa fel încât să aducă profiturile și ratele de creștere scontate. Planificarea strategică se face la patru niveluri: la nivelul întregii firme (corporatist), la nivelul diviziunii firmei, la nivelul unității de activitate și la nivelul produsului.
5. Strategia corporatistă, elaborată la nivelul structurii centrale a firmei, stabilește cadrul general în care urmează să-și elaboreze propriile planuri strategice diviziunile și unitățile de activitate. Stabilirea unei strategii corporatiste presupune desfășurarea unui număr de patru activități: definirea misiunii firmei, desemnarea unităților strategice de activitate (USA), repartizarea către fiecare USA a resurselor necesare, în funcție de atractivitatea pieței și de forța de piață a unității, și, în fine, planificarea noilor activități și restrângerea celor prea vechi.
6. Planificarea strategică la nivelul unităților de activitate individuale presupune desfășurarea următoarelor activități: definirea misiunii unității, analizarea ocaziilor favorabile și a amenințărilor din mediul extern, analizarea atuurilor și a slăbiciunilor din mediul intern, formularea obiectivelor, formularea strategiei, formularea programelor de aplicare a strategiei, implementarea programelor și aplicarea procedurilor de culegere a feedback-ului și de exercitare a controlului implementării.
7. La nivelul fiecărui produs din cadrul unității de activitate, managerul responsabil trebuie să pregătească un plan de marketing pentru atingerea obiectivelor stabilite. Planul de marketing este unul dintre cele mai importante rezultate concrete și tangibile ale procesului de marketing.

APLICAȚII

Dezbatere de marketing: La ce folosește o declarație de misiune?

Practic toate firmele au o declarație de misiune, cu ajutorul căreia să-i îndrume și să-i inspire pe angajați, dar și ca un mod de a semnala celor din afară care sunt lucrurile importante pentru firmă. Declarațiile de misiune sunt adeseori produsul unor îndelungate discuții și dezbateri. În același timp însă, unii critici susțin că declarațiilor de misiune le lipsește prea des „incisivitatea", precum și caracterul concret. Mai departe, tot ei susțin că, în multe cazuri, nu prea există diferențe între declarațiile de misiune ale unor firme mult diferite, toate făcând aceleași promisiuni lipsite de conținut.

Adoptați o poziție: „Declarațiile de misiune sunt de o importanță vitală pentru succesul structurii organizatorice de marketing" sau „Declarațiile de misiune nu au decât rareori o reală valoare de marketing".

Discuție de marketing

Gândiți-vă la lanțul valorii, conform definiției lui Porter, și la modelul orientării de marketing holist. Care sunt implicațiile acestor două concepții pentru planificarea de marketing? Cum ați structura un plan de marketing, pentru ca acesta să înglobeze și câteva dintre noțiunile celor două concepții?

MARKETING sub reflector

Nike

Nike „a început să alerge" în 1962. Inițial cunoscută sub denumirea Blue Ribbon Sports, firma s-a concentrat pe ideea de a oferi un produs de înaltă calitate: pantofi de atletism, special proiectați de sportivi, pentru sportivi. Fondatorul firmei, Philip Knight, considera că pantofii de atletism se pot face cu înaltă tehnologie la prețuri competitive, dacă sunt importați din străinătate. Angajamentul față de ideea proiectării unor modele inovatoare de încălțăminte, pentru sportivii serioși, a ajutat firma să dea naștere unui adevărat cult față de marca Nike, printre consumatorii americani. În 1980, Nike devenise compania numărul unu din Statele Unite, în domeniul încălțămintei sportive.

De la bun început, campaniile de marketing ale firmei Nike au avut ca purtători de cuvânt sportivi faimoși. Primul asemenea purtător de cuvânt care să semneze un contract cu Nike a fost alergătorul Steve Prefontaine, în anul 1973. Atitudinea ireverențioasă a lui Prefontaine se potrivea de minune cu spiritul promovat de Nike. Ideea de a folosi vedete ale sportului în campaniile de marketing era cât se poate de logică: Nike vedea o „piramidă a influențelor" – considera că alegerea unui produs sau a unei mărci anume era influențată de preferințele și comportamentul unui mic procentaj din totalul sportivilor de prima mână. Folosirea sportivilor profesioniști în campaniile sale de reclame era atât eficace, cât și eficientă pentru Nike.

În 1985, Nike l-a „înrolat" ca purtător de cuvânt pe Michael Jordan, pe-atunci încă „tânără speranță". Jordan nu atinsese încă statutul de vedetă necontestată, dar personifica deja performanța superioară. Pariul făcut de Nike cu viitorul lui Michael Jordan a dat roade: linia de pantofi de baschet Air Jordan a zburat literlamente din rafturile magazinelor, aducând încasări de peste 100 de milioane $ numai în primul an de la lansare! Iar Jordan a ajutat și la consolidarea imaginii psihologice a mărcii Nike. Spunea Phil Knight: „Sporturile sunt adânc înrădăcinate în cultura americană, așa că deja există multă participare afectivă în privința acestei chestiuni. Reacțiile afective sunt greu de explicat, dar e ceva teribil de emoționant, să-i vezi pe sportivi cum își împing mereu mai departe limitele performanței! Nu poți explica prea multe în 60 de secunde, dar, când îl arăți pe Michael Jordan, nici n-ai nevoie de explicații."

În 1988, Nike a difuzat primele reclame din campania „Just Do It" („Pur și simplu fă-o!"). Campania-fulger cu durata de o lună, pentru care s-au cheltuit 20 de milioane $ (și care-i încuraja subtil pe americani să participe mai activ la activități sportive), a cuprins în total 12 spoturi TV. Campania se axa pe provocarea lansată la adresa unei generații întregi de entuziaști ai sportului: să-și urmărească idealurile cu orice preț, și era o manifestare naturală a atitudinii promovate de Nike: prin sport, îți asumi propriile capacități, pe care nu ți le va mai putea contesta nimeni. În reclame apăreau celebrități și oameni obișnuiți deopotrivă. Într-un spot „fără celebrități" apărea Walt Stack, un fost alergător de semifond, acum în vârstă de 80 de ani, care parcurgea în

fiecare dimineață podul Golden Gate, ca parte din traseul lui zilnic de jogging. Sloganul „Just Do It" apărea pe ecran exact când bătrânul Stack, la bustul gol, alerga liniștit într-o dimineață rece de iarnă. Vorbind cu operatorul care-l filmează în prim-plan, Stack remarcă, fără să se întrerupă din alergat: „Lumea mă-ntreabă cum de nu-mi clănțăne dinții în gură, când alerg iarna pe-afară". Pauză de efect, după care Stack adaugă: „Fiindcă-i las acasă, în pahar."

Pe măsură ce a început să se extindă și în Europa, Nike a descoperit că reclamele sale în stil american erau percepute acolo ca fiind prea agresive. Iar imaginea mărcii era percepută ca exagerat de orientată spre modă. Nike și-a dat seama că trebuie să-și „autentifice" marca și în Europa, exact la fel cum procedase și în America, adică să-i creeze relevanță și credibilitate în contextul sporturilor populare în Europa – al fotbalului, mai ales. Nike a început să se implice activ în sponsorizarea campionatelor de juniori, a cluburilor locale și a echipelor naționale de fotbal. Autenticitatea impune ca produsul să fie văzut de consumatori cum este utilizat de sportivi, îndeosebi de sportivii învingători. Nike a dat marea lovitură în 1994, când națională de fotbal a Braziliei (singura, de fapt, pe care Nike o sponsorizase la modul serios) a câștigat Cupa Mondială. Victoria aceasta i-a permis firmei Nike să atragă și alte echipe de succes, iar în anul 2003, veniturile din străinătate le-au depășit pentru prima oară pe cele din Statele Unite. Tot în același an, Nike a reușit pentru prima oară să depășească 10 miliarde $ în încasări.

Astăzi, Nike domină piața încălțămintei sportive. De exemplu, nouă din zece perechi de pantofi de baschet care se vând cel mai bine aparțin mărcii Nike. În fiecare an, Nike introduce sute de modele pentru 30 de sporturi – ceea ce echivalează, în medie, cu câte un design nou-introdus pe zi. Săgeata arcuită a mărcii Nike apare astăzi peste tot: începând cu crose de golf, continuând cu ceasuri de mână și terminând cu căști de protecție pentru înotători.

Întrebări spre discuție

1. Care au fost factorii-cheie ai succesului pentru Nike?
2. Unde este vulnerabilă Nike? Care sunt pericolele de care trebuie să se păzească?
3. Ce recomandări ați face directorilor superiori de marketing ai firmei Nike, pentru activitatea lor în viitor? Ce anume ar trebui să fie ei siguri că se va face, în desfășurarea activității de marketing?

Sursele: Justin Ewers și Tim Smart, „A Designer Swooshes In", *U.S. News & World Report*, 26 ianuarie 2004, p. 12; „Corporate Media Executive of the Year", *Delaney Report*, 12 ianuarie 2004, p. 1; „10 Top Non Traditional Campaigns", *Advertising Age*, 22 decembrie 2003, p. 24; Chris Zook și James Allen, „Growth Outside the Core", *Harvard Business Review*, decembrie 2003, pp. 66-68.

NOTE

1. Keith H. Hammonds, „Michael Porter's Big Ideas", *Fast Company*, martie 2001, pp. 150-154.
2. http://www.H&M.com, și Eric Sylvers, „Cut-Rate Swedish Retailer Enters the Italian Market", *New York Times*, 27 august 2003, p. W1.
3. Louise Lee, „Thinking Small at the Mall", *BusinessWeek*, 26 mai 2003, pp. 94-95.
4. Nirmalaya Kumar, *Marketing As Strategy: The CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).
5. Frederick E. Webster Jr., „The Future Role of Marketing in the Organization", în *Reflections on the Futures of Marketing*, editată de Donald R. Lehmann și Katherine Jocz (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997), pp. 39-66.
6. Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).
7. Robert Hiebeler, Thomas B. Kelly și Charles Ketteman, *Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions* (New York: Simon and Schuster, 1998).
8. Hammer și Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (New York: HarperBusiness, 1993).
9. George Stalk, „Competing on Capability: The New Rules of Corporate Stategy", *Harvard Business Review*, martie-aprilie 1992, p. 57-69; Benson P. Shapiro, V. Kasturi Rangan și John J. Sviokla, „Staple Yourself to an Order", *Harvard Business Review*, iulie-august 1992, p. 113-22.
10. Jon R. Katzenbach și Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 1993); Hammer și Champy, *Reengineering the Corporation*.
11. Michael Johnson, „Profiting from a First-Place of Focus", *Drug Store News*, 20 ianuarie 2003, p. 26.
12. Myron Magnet, „The New Golden Rule of Business", *Fortune*, 28 noiembrie 1994, pp. 60-64.
13. C. K. Prahalad și Gary Hamel, „The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, mai-iunie 1990, pp. 79-91.
14. Alan Cohen, „The Great Race", *Fortune Small Business*, decembrie 2002/ianuarie 2003, pp. 42-48.
15. George S. Day, „The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, octombrie 1994, p. 38.
16. *Pew Internet and American Life Project Survey*, noiembrie-decembrie 2000.
17. Kasuaki Ushikubo, „A Method of Structure Analysis for Developing Product Concepts and Its Applications", *European Research* 14, no. 4, 1986: pp. 174-175.
18. Jesus Sanchez, „Kodak Cuts Dividend: Shifts Strategy", *Los Angeles Times*, 26 septembrie 2003, p. C3.
19. Susan Kuchinska, „The Tao of Wow", *Adweek Magazine's Technology Marketing*, iunie 2003, p. 10.
20. Yoram J. Wind și Vijay Mahajan, cu Robert E. Gunther, *Convergence Marketing: Strategies for Reaching the New Hybrid Consumer* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR, 2002).

21. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* (New York: Harper and Row, 1973), capitolul 7.
22. Ralph Oliva, „Nowhere to Hide", *Marketing Management*, iulie/august 2001, pp. 44-46.
23. *Pew Internet and American Life Project Survey*, noiembrie-decembrie 2000.
24. Chuck Martin, *Net Future* (New York: McGraw-Hill, 1999).
25. Leah Nathan Spiro, „Pitney Goes for Growth", *Chief Executive*, octombrie 2003, pp. 38-42.
26. Jeffrey E. Rayport și Bernard J. Jaworski, *e-commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001), p. 116.
27. Tilman Kemmler, Monika Kubicova, Robert Musslewhite și Rodney Prezeau, „E-Performance II – The Good, the Bad, and the Merely Average", articol exclusiv pentru *mckinseyquarterly.com*, 2001.
28. Aceeași matrice poate fi extinsă la nouă cadrane, prin adăugarea produselor modificate și a piețelor modificate. Vezi S. J. Johnson și Conrad Jones, „How to Organize for New Products", *Harvard Business Review* (mai-iunie 1957): pp. 49-62.
29. www.starbucks.com; Howard Schultz, *Pour Your Heart into It* (New York: Hyperion, 1997); Andy Serwer, „Hot Starbucks to Go", *Fortune*, 26 ianuarie 2004, pp. 60-74.
30. Tim Goodman, „NBC Everywhere?", *San Francisco Chronicle*, 4 septembrie 2003, p. E1.
31. Catherine Fredman, „Smart People, Stupid Choices", *Chief Executive*, august/septembrie 2002, pp. 64-68.
32. „Business: Microsoft's Contradiction", *The Economist*, 31 ianuarie 1998, pp. 65-67; Andrew J. Glass, „Microsoft Pushes Forward, Playing to Win the Market", *Atlanta Constitution*, 24 iunie 1998, p. D12.
33. Ben Elgin, „Yahoo! Act Two", *BusinessWeek*, 2 iunie 2003, pp. 70-76.
34. Daniel Howe, „Note to DaimlerChrysler: It's Not a Small World after All", *Detroit News*, 19 mai 1998, p. B4; Bill Vlasic, „The First Global Car Colossus", *BusinessWeek*, 18 mai 1998, p. 40-43; Pamela Harper, „Business? Cultures' at War", *Electronic News*, 3 august 1998, p. 50, 55.
35. Bill Vlasic și Bradley Stertz, „Taken for a Ride", *BusinessWeek*, 5 iunie 2000; Jeffrey Ball și Scott Miller, „DaimlerChrysler Isn't Living up to Its Promise", *Wall Street Journal*, 26 iulie 2000; Eric Reguly, „Daimler, Chrysler Still a Culture Clash", *The Globe and Mail*, 30 ianuarie 2001.
36. E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, ediția a 12-a (Homewood, IL: Irwin, 1996).
37. Ian Wylie, „Calling for a Renewable Future", *Fast Company*, mai 2003, pp. 46-48.
38. Paul J. H. Shoemaker, „Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking", *Sloan Management Review*, iarna 1995, p. 25-40.
39. Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (New York: Free Press, 1999).
40. Kotler, *Kotler on Marketing*.
41. Eric A. Taub, „Drawing Stares and the Police but Not Many Buyers", *New York Times*, 9 august 2003, p. C1; Faith Keenan, „Is Segway Going Anywhere?", *BusinessWeek*, 27 ianuarie 2003, p. 42.
42. George Stalk, Philip Evans și Lawrence E. Shulman, „Competing Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy", *Harvard Business Review* (martie-aprilie 1992): pp. 57-69.
43. Ram Charan și Noel M. Tichy, *Every Business Is a Growth Business: How Your Company Can Prosper Year after Year* (New York: Times Business, Random House, 1998).
44. Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), capitolul 2.
45. Michael E. Porter, „What Is Strategy?", *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie 1996, pp. 61-78.
46. Pentru câteva lecturi pe tema alianțelor strategice, vezi Peter Lorange și Johan Roos, *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution* (Cambridge, MA: Blackwell, 1992); Jordan D. Lewis, *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances* (New York: The Free Press, 1990); John R. Harbison și Peter Pekar Jr., *Smart Alliances: A Practical Guide to Repeatable Success* (San Francisco: Jossey-Bass, 1998); *Harvard Business Review on Strategic Alliances* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2002).
47. „Trends Report: Looking for the Pharmaceutical-Biotechnology Alliance Creates a Win-Win", *Health and Medicine Week*, 29 decembrie 2003, p. 726.
48. Robin Cooper și Robert S. Kaplan, „Profit Priorities from Activity-Based Costing", *Harvard Business Review*, mai-iunie 1991, pp. 130-135.
49. Robert S. Kaplan și David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Boston: Harvard Business School Press, 1996), ca instrument pentru monitorizarea satisfacției clientului.
50. Thomas J. Peters și Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (New York: Harper and Row, 1982), pp. 9-12.
51. Terrence E. Deal și Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982); „Corporate Culture", *BusinessWeek*, 27 octombrie 1980, pp. 148-160; Stanley M. Davis, *Managing Corporate Culture* (Cambridge, MA: Ballinger, 1984); John P. Kotter și James L. Heskett, *Corporate Culture and Peformance* (New York: The Free Press, 1992).
52. Nitin Nothria, William Joyce și Bruce Roberson, „What Really Works", *Harvard Business Review* 81, No. 7, 2003. pp. 42-53.
53. Lawrence M. Fisher, „With a New Smart Suite, Lotus Catches Its Rivals' Success", *New York Times*, 15 iunie 1998, p. 6.
54. Sarah Ellison, „Kraft's Stale Strategy: Endless Extensions of Oreos, Chips-Ahoy and Jell-O Brands Created a New-Product Void", *Wall Street Journal*, 18 decembrie 2003, p. B1.
55. Marian Burk Wood, *The Marketing Plan: A Handbook* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003).
56. Donald R. Lehmann și Russell S. Winer, *Product Management*, ediția a 3-a (Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2001).
57. După Marian Burk Wood, *The Marketing Plan: A Handbook* (Upper Sadle River, NJ: Prentice Hall, 2003).

PARTEA

2

CUNOAŞTEREA ŞI ÎNȚELEGEREA MEDIULUI DE MARKETING

CAPITOLUL 3 CULEGEREA INFORMAȚIILOR ŞI SCANAREA MEDIULUI

ÎN ACEST CAPITOL VOM ABORDA URMĂTOARELE CHESTIUNI:

1. Care sunt componentele unui sistem modern pentru informații de marketing?
2. Ce înregistrări interne sunt utile?
3. Ce presupune un sistem de informații pentru supravegherea pieței?
4. Care sunt metodele esențiale pentru urmărirea și identificarea ocaziilor favorabile din mediu?
5. Care sunt cele mai importante evoluții recente din mediul de marketing?

Elaborarea și implementarea planurilor de marketing presupune o serie de decizii. Luarea acestor decizii este în același timp o artă și o știință. Pentru a putea lua decizii atât bine informate, cât și imaginative în ceea ce privește marketingul, firmele trebuie să posede un bagaj cuprinzător și actualizat de informații despre tendințele din macromediu, dar și despre mai multe efecte din micromediul specific activității lor. Marketerii holiști admit că mediul de marketing prezintă tot timpul noi ocazii favorabile, dar și amenințări, și înțeleg prea bine importanța pe care o are monitorizarea constantă a mediului și adaptarea la evoluțiile lui.

Administrația Centrelor Epidemiologice din Statele Unite (Centers for Disease Control – CDC) a declarat oficial obezitatea drept epidemie: 30 la sută din adulții care trăiesc în această țară sunt considerați obezi, iar incidența obezității în rândul copiilor cu vârste între 6 și 11 ani s-a mărit de patru ori, din deceniul 1970 încoace. Obezitatea are mai multe cauze – obiceiurile alimentare nesănătoase, lipsa de mișcare și un stil de viață sedentar –, dar bănoasa industrie a alimentelor preambalate (200 de miliarde $) a făcut obiectul unei atenții critice sporite. Reacțiile firmelor au îmbrăcat nenumărate forme.

Frito-Lay și-a reformulat întreaga linie de chipsuri și covrigei, astfel încât să aibă zero grame acizi grași nesaturați. Nestlé a căutat posibilități de creștere cu produse îmbunătățite nutritiv, aflate undeva la mijloc între alimente și medicamente. De exemplu, firma vinde un baton nutritiv pentru micul dejun, denumit Nesvital, conținând carbohidrați care sunt aproape imediat absorbiți de organism și consumatorul se simte sătul mult mai repede. Nebunia „conținutului redus de carbohidrați" a potențat vânzările unor produse cum ar fi sortimentele de bere Michelob Ultra și Miller Lite (reclama la această din urmă bere declarând, cu mândrie, că nu conține decât jumătate din cantitatea de carbohidrați a liderului de categorie Bud Light!), și o întreagă linie de produse de la Atkins Nutritionals.[1]

Industria alimentară nu este singura care se vede nevoită să facă ajustări. Scăderea vânzărilor în sectorul confecțiilor a fost atribuită, în parte, faptului că producătorii nu s-au preocupat să conceapă modele și tipodimensiuni de îmbrăcăminte care să reflecte varietatea sporită a americanilor, în materie de talie, înălțime și gusturi determinate cultural.[2] În acest capitol, vom vedea cum pot firmele să-și creeze procese cu care să urmărească tendințele. De asemenea, vom identifica o serie de tendințe importante din macromediu. Capitolul 4 va analiza apoi cum pot marketerii să desfășoare o cercetare în mai mare măsură adaptată la probleme sau dileme specifice marketingului.

Componentele unui sistem modern pentru informații de marketing

Principala responsabilitate pentru identificarea schimbărilor semnificative de pe piață revine marketerilor firmei. Mai mult decât oricare alt grup funcțional din firmă, ei trebuie să se specializeze în urmărirea tendințelor și în depistarea ocaziilor favorabile. Deși toți managerii dintr-o organizație se cuvine să observe mediul exterior, marketerii au două avantaje: posedă metode specializate pentru culegerea informațiilor și, totodată, petrec mai mult timp interacționând cu clienții și observând concurența.

Unele firme și-au creat sisteme informaționale de marketing care asigură conducerii manageriale date incredibil de amănunțite despre dorințele, preferințele și comportamentul cumpărătorului.

DUPONT

DuPont a comandat studii de marketing pentru a descoperi ce obiceiuri au consumatorii în privința pernelor pe care dorm, rezultatele urmând a fi folosite de unitatea Dacron Polyester, care furnizează umplutură producătorilor de perne și, în plus, își comercializează și propria marcă, denumită Comforel. Una dintre probleme este că oamenii nu renunță prea ușor la vechile lor perne: 37 la sută dintr-un eșantion și-au descris relația cu propria pernă în termenii „suntem ca un cuplu de multă vreme căsătorit", iar alți 13 la sută au spus că o privesc ca pe un „prieten din copilărie". Cercetătorii au constatat că oamenii se împart în patru grupuri distincte, din punctul de vedere al modului cum își pregătesc perna pentru somn: „clăditorii", cei care

dorm cu două perne una peste alta (23%); cei care o aranjează ca să fie mai plină la mijloc (20%); cei care o îndoaie sau o rulează sub cap (16%); cei care o cuprind cu brațele (16%); și cei care o bat cu mâna sau cu pumnul ca s-o aducă la o formă mai confortabilă (10%). Femeile sunt mai susceptibile s-o aranjeze ca să fie mai plină la mijloc, pe când bărbații sunt mai susceptibili s-o ruleze. Prevalența celor din categoria „clăditorilor" a determinat firma DuPont să vândă mai multe perne oferite în perechi, precum și perne diferențiate ca moliciune sau fermitate.[3]

Marketerii dețin o mulțime de informații despre modul în care variază tiparele de consum în funcție de țară. În Europa Occidentală, de pildă, dacă ne raportăm la consumul pe cap de locuitor, elvețienii consumă cea mai multă ciocolată; grecii consumă cea mai multă brânză; irlandezii beau cel mai mult ceai; și austriecii fumează cele mai mule țigarete.

Și totuși, multor firme le lipsește rafinamentul în materie de culegere a informațiilor. Multora le lipsește un departament dedicat cercetării de marketing. Altele au un asemenea departament, dar care se limitează la a face prognoze de rutină, analize ale vânzărilor și, ocazional, anchete. Mulți manageri se plâng că nu știu niciodată unde se află în cadrul firmei informațiile cu adevărat importante; că primesc prea multe informații inutile și prea puține de care au realmente nevoie; că li se comunică prea târziu informațiile importante; și că au dubii în privința exactității informațiilor. Firmele care dispun de informații superioare se bucură de un avantaj competitiv. Firma poate să-și aleagă piețele mai bine, să conceapă oferte mai bune și să execute mai bine planificarea de marketing.

TABELUL 3.1 Întrebări pentru evaluarea necesarului de informații

1. Ce decizii luați în mod regulat?
2. De ce informații aveți nevoie pentru a lua aceste decizii?
3. Ce informații primiți în mod regulat?
4. Ce fel de studii speciale cereți în mod periodic?
5. Ce informații ați dori să aveți și pe care nu le primiți în acest moment?
6. Ce informații ați vrea să aveți cu periodicitate zilnică? Lunară? Anuală?
7. Ce reviste și rapoarte statistice de sector ați vrea să consultați în mod regulat?
8. Asupra căror subiecte v-ar plăcea să fiți informat în mod regulat?
9. Ce programe de analiză a datelor ați vrea să aveți?
10. Care sunt cele mai utile patru îmbunătățiri care ar putea fi aduse sistemului actual de informații pentru decizii de marketing?

Fiecare firmă trebuie să organizeze și să distribuie către managerii săi de marketing un flux de informații. Firmele studiază necesarul de informații al managerilor lor și, în funcție de concluziile trase, proiectează sisteme informaționale de marketing (SIM). Un

sistem informațional de marketing (SIM) este alcătuit din personalul, echipamentul și procedurile necesare pentru strângerea, trierea, analizarea, evaluarea și distribuirea unor informații utile, prompte și exacte factorilor de decizie din activitatea de marketing. Un sistem informațional de marketing se creează pe baza înregistrărilor interne ale firme, pe baza activităților de supraveghere informativă a pieței și pe baza cercetării de piață. Primele două subiecte le vom discuta în acest capitol; cel de-al treilea este abordat în capitolul următor.

Sistemul informațional de marketing al firmei trebuie să reprezinte rezultatul echilibrării a trei cerințe: ceea ce cred managerii că au nevoie, ceea ce au managerii realmente nevoie și ceea ce este fezabil economic. Pentru constatarea necesarului de informații, se poate institui o comisie internă SIM, care să stea de vorbă cu un eșantion reprezentativ al managerilor de marketing din firmă. În tabelul 3.1 sunt prezentate câteva întrebări utile în acest scop.

Evidențele interne și supravegherea informativă a pieței

Managerii de marketing apelează la raportările interne cu privire la comenzi, vânzări, prețuri, costuri, stocuri, creanțe, datorii și așa mai departe. Analizând aceste informații, ei pot să sesizeze ocazii sau probleme importante.

Ciclul comandă-încasare

„Motorul" sistemului de înregistrări interne este ciclul comandă-încasare. Reprezentanții de vânzări, distribuitorii și clienții trimit firmei comenzi. Departamentul de vânzări întocmește facturi și le transmite în copie altor departamente. Articolele epuizate din stoc sunt comandate spre completare. Bunurile expediate sunt însoțite de documente de transport și de facturare care ajung la diverse departamente.

Firmele din ziua de azi trebuie să execute aceste operații repede și fără erori. Clienții preferă firmele care pot să promită respectarea termenelor de livrare. Clienții și reprezentanții de vânzări își trimit comenzile prin fax sau prin e-mail. Depozitele computerizate onorează rapid aceste comenzi. Departamentul de facturare expediază facturile cât mai repede posibil. Tot mai multe firme utilizează Internetul și sistemul extraneturilor, pentru a îmbunătăți viteza, acuratețea și eficiența ciclului comandă-încasare.

Sistemele de informații referitoare la vânzări

Managerii de marketing au nevoie de raportări prompte și riguroase în legătură cu vânzările curente. Wal-Mart, de pildă, știe ce vânzări s-au realizat din fiecare produs, pe magazin și în total, la sfârșitul fiecărei zile de activitate, ceea ce îi permite să transmită comenzi în timpul nopții către furnizori, pentru livrări de completare a stocurilor.

Wal-Mart își partajează datele de vânzare cu furnizorii săi mai mari, cum ar fi Procter & Gamble, așteptând de la ei, în schimb, să-i reaprovizioneze în timp util magazinele. Wal-Mart a încredințat furnizorului P&G managementul stocurilor sale.[4]

Firmele trebuie să interpreteze cu prudență datele referitoare la vânzări, altfel riscă să primească semnale false. Iată cum a ilustrat Michael Dell acest aspect: „Dacă ai trei Mustang-uri galbene în parcarea unui concesionar auto și vine un client care vrea unul roșu, reprezentantul de vânzări îl va convinge uneori să cumpere totuși unul galben. Așa că Mustang-ul galben se vinde și uite-așa ajunge la fabrică semnalul că lumea vrea Mustang-uri galbene!".

„Jucărioarele" de înaltă tehnologie încep să revoluționeze sistemele de informații referitoare la vânzări, permițându-le reprezentanților să folosească date actualizate la secundă. Când vizitau unul dintre cele 10 000 de magazine cu echipament de golf din țară, reprezentanții de vânzări ai firmei TaylorMade obișnuiau altădată să stea și două ore, numărând crosele din stoc, înainte de a completa cu mâna comenzile de reaprovizionare. După ce firma și-a dotat reprezentanții cu dispozitive portabile de citit codurile de bare, conectate și la Internet, aceștia nu fac altceva decât să treacă aparatul prin fața codului, inventariind automat stocul existent. Folosind cele două ore astfel economisite ca să se concentreze pe creșterea vânzărilor către detailiști, reprezentanții și-au majorat productivitatea cu 20 de procente.[5]

Bazele de date, depozitele de date și activitatea de explorare complexă a datelor

În ziua de azi, firmele își organizează informațiile în cadrul unor baze de date – baze de date despre clienți, baze de date despre produse, baze de date ale personalului de vânzare și așa mai departe – și apoi combină datele provenite din baze diferite. De exemplu, baza de date despre clienți va conține, pentru fiecare client, numele, adresa, tranzacțiile încheiate în trecut și, în unele situații, chiar date demografice și psihografice (activități, interese și opinii). În loc să trimită în masă o nouă ofertă tuturor clienților din baza de date, firma îi va tria pe aceștia în funcție de momentul ultimei achiziții, de frecvența achizițiilor și de valoarea lor în bani, după care va trimite oferta numai celor care înregistrează scoruri ridicate la aceste criterii. Pe lângă economiile realizate cu cheltuielile de expediție poștală, firma va obține și o rată de răspuns din două cifre.

PIZZA HUT

Pizza Hut susține că are cel mai vast depozit de date din lume, cu informații despre clienții localurilor de tip fast-food: date despre 40 de milioane de gospodării din Statele Unite, adică între 40 și 50 la sută din piața americană. Milioanele de înregistrări despre tranzacțiile clienților sunt adunate cu scanerele de casă instalate în localurile Pizza Hut. Firma poate să „toace mărunt" datele, în funcție de tot felul de criterii: sortimentele preferate, data ultimei

comenzi și chiar un criteriu cum ar fi dacă ai comandat sau nu salată la o pizza cu ardei gras. Cu ajutorul propriului program special de explorare complexă a datelor, Teradata Warehouse Miner, Pizza Hut nu doar că a reușit să elimine costisitoarele duplicate din campaniile de ofertă directă prin poștă, ci poate să-și dirijeze precis eforturile de marketing, pentru a găsi cele mai eficiente oferte de cupoane pentru fiecare gospodărie, și chiar să prezică succesul campaniilor.[6]

Firmele arhivează aceste date în depozite computerizate, pe care le pun la dispoziția factorilor de decizie. Mai mult decât atât, angajând serviciile unor analiști specializați în aplicarea metodelor statistice sofisticate, pot să facă o explorare complexă a acestor date, pentru a depista diverse particularități utile și greu de sesizat la prima vedere, cum ar fi segmente de clienți neglijate, tendințe în rândul clienților și altele. Informația aferentă clienților poate fi corelată, din variate puncte de vedere, cu informația aferentă produselor și personalului de vânzare, pentru a se putea trage concluzii analitice și mai detaliate. În ideea de a-și gestiona cu mai multă eficiență și eficacitate diversele baze de date, tot mai multe firme apelează la softuri de gestiune integrată (vezi caseta „Idee de marketing: Puneți datele la treabă cu softuri de gestiune integrată".)

Wells Fargo, de exemplu, își utilizează tehnologia dezvoltată cu resurse interne pentru a urmări și a analiza fiecare tranzacție bancară efectuată de cei 10 milioane de clienți persoane fizice – indiferent dacă s-a derulat prin bancomate, prin filiale bancare sau online. După ce datele despre tranzacție sunt combinate cu informațiile personale furnizate de clienți, Well Fargo poate să conceapă oferte făcute să coincidă cu un anumit eveniment important din viața clientului. Drept rezultat, Wells Fargo vinde 4 produse pe client, comparativ cu media sectorului de 2,2 produse pe client.[7]

Sistemul de supraveghere informativă a pieței

În timp ce evidențele interne asigură date *rezultante*, sistemul informațional de supraveghere a pieței furnizează date despre *ceea ce se întâmplă*. Un **sistem de supraveghere informativă a pieței** este un ansamblu de proceduri și de surse utilizate de manageri pentru a obține informații curente despre evoluțiile din mediul de marketing. Managerii de marketing strâng informații de supraveghere a pieței pe mai multe căi: citind cărți, ziare și publicații economice; stând de vorbă cu clienții, cu furnizorii și cu distribuitorii; și întâlnindu-se cu manageri ai altor firme.

O firmă poate aplica mai multe măsuri, pentru a-și îmbunătăți activitatea de supraveghere a mediului de marketing.

■ ***Firma poate să-și instruiască și să-și motiveze forța de vânzare pentru a sesiza și a raporta orice noi evoluții pe piață.*** Deși reprezentanții de vânzări sunt în măsură să culeagă informații care scapă altor mijloace utilizate de firmă, li se întâmplă adesea să nu transmită mai departe informațiile respective. Firma trebuie să-și convingă forța de vânzare că joacă un rol esențial în obținerea informațiilor de supraveghere a pieței.

IDEE de marketing

Puneți datele la treabă cu softuri de gestiune integrată

În anii 1990, firmele au cheltuit miliarde de dolari pe instalarea unor gigantice baze și depozite de date, iar apoi alte sume enorme pe serviciile analiștilor, ca să înțeleagă ceva cât de cât util din toate aceste informații. Un detailist reprezentativ de mari dimensiuni are acum 80 de terabaiți de date stocate – echivalentul a 16 milioane de fotografii digitale sau a 512 kilometri de rafturi pline cu cărți. Wal-Mart deține un uluitor volum de 285 de terabaiți în depozitul său de date.

Datele n-au însă valoare decât dacă pot fi utilizate. Cum bine spunea un analist: „E ca și cum ai avea milioane de dolari în cont, dar nici un card de bancomat. Dacă nu-i poți scoate din cont, ca să-i pui la treabă pentru tine, nu prea te ajută cu nimic." Softurile de gestiune integrată sunt proiectate să analizeze și să interpreteze cantități enorme de date. Aplicațiile tipice de gestiune integrată culeg în mod selectiv informații din uriașe baze de date și le organizează sub forma unor „raioane de date" – grupări mai restrânse de informații similare. Împărțirea în acest mod a datelor facilitează o distribuire mai simplă și mai riguroasă spre diversele compartimente ale firmei.

Iată cum îi permite softul de gestiune integrată a datelor firmei Ben & Jerry's să urmărească traseul unei cutii standard cu înghețată, din primul moment al producției și până în momentul consumului. La sediul firmei din Burlington, statul Vermont, fiecare cutie cu înghețată este ștampilată cu un număr de urmărire, iar numărul respectiv se introduce în baza de date Oracle. Folosind softul Business Objects, echipa de vânzări poate apoi să vadă care sortimente de aromă generează cele mai multe vânzări (Cherry Garcia este unul dintre preferatele perene!). Departamentul de marketing poate să verifice care dintre comenzile lansate online necesită donații filantropice suplimentare. Cei de la finanțe pot să înregistreze vânzările și să-și închidă situațiile contabile mai repede. Departamentul de relații cu clienții poate să confrunte datele de producție cu cele aproximativ 225 de apeluri telefonice și mesaje e-mail pe care le primește firma în fiecare săptămână, ca să se asigure că nu apar în mod sistematic probleme cu anumite ingrediente. Softul de gestiune integrată este considerat relativ ieftin și ușor de instalat, iar rezultatele se pot vedea după puțină vreme. Sesame Workshop a instalat softul pentru sezonul de iarnă al anului 2003, ca să urmărească vânzările la linia de păpuși Elmo, reușind astfel să-și reducă stocurile cu o treime. Red Robin Gourmet Burgers, un lanț cu 196 de localuri fast-food, a folosit softul de gestiune integrată pentru a-și compatibiliza la maximum marketingul și operațiunile, constatând astfel că se risipeau mii de dolari pe sosuri nefolosite de nimeni. Staples avea dintotdeauna un vast spațiu repartizat mobilierului cu prețuri ridicate. Folosind softul de gestiune integrată, a constatat că articolele mai modeste erau mai profitabile. Succese ca acestea reprezintă motivul pentru care piața softurilor de gestiune integrată este estimată să crească la 7,5 miliarde $ până în 2006.

Sursa: Adaptare după Julie Schlosser, „Looking for Intelligence in Ice Cream", *Fortune*, 17 martie 2003, pp. 114-120.

Reprezentanții trebuie să știe ce fel de informații este cazul să culeagă și căror manageri să le transmită mai departe. Grace Performance Chemicals, o diviziune a companiei W. R. Grace, aprovizionează cu materiale și produse chimice industria construcțiilor și industria ambalajelor. Reprezentanții de vânzări de la Grace au fost instruiți să observe modul în care utilizează clienții produsele firmei, pentru a le putea sugera eventuale noi

produse. De exemplu, unii clienți foloseau materialele de hidroizolație furnizate de Grace ca să-și antifoneze mașinile și ca să-și peticească încălțămintea și corturile. Șapte idei de produse noi au rezultat în total din informațiile culese de reprezentanți, care au adus firmei vânzări de milioane de dolari.[8]

■ ***Firma își poate motiva distribuitorii, detailiștii și pe alți intermediari să-i aducă la cunoștință informații importante de pe piață.*** Multe companii angajează specialiști care să strângă informații de supraveghere a pieței. Furnizorii de servicii trimit adeseori „cumpărători-spioni" în propriile reprezentanțe, ca să afle cum îi tratează angajații pe clienți. „Cumpărătorii-spioni" trimiși de McDonald's au descoperit că numai 46 la sută din totalul restaurantelor existente în Statele Unite îndeplineau standardele de promptitudine în servire, obligând astfel firma să-și regândească procesele de activitate și programele de pregătire profesională.[9] Comercianții cu amănuntul folosesc și ei metoda „cumpărătorului-spion". Lanțul Neiman Marcus apelează la serviciile unei agenții specializate în această metodologie, ca să-și verifice magazinele din toată țara. Și constată că magazinele care obțin cele mai bune calificative la servire au și vânzările cele mai bune. Câteva dintre întrebările uzuale la care răspunde „cumpărătorul-spion" în raportul său ar fi: după cât timp de la intrarea în magazin vi s-a adresat cineva din personalul de vânzare? S-a comportat vânzătorul ca și cum era interesat să deveniți clientul magazinului? Era vânzătorul bine informat în legătură cu produsele din magazin?[10]

■ ***Firma poate să culeagă informații din rețele exterioare de contacte personale.*** Poate să cumpere produsele concurenților; să participe la acțiuni propagandistice de tip „ziua porților deschise" și la expoziții comerciale; să citească rapoartele publicate de concurenți; să participe la adunările generale ale acționarilor; să discute cu angajații, cu angrosiștii, cu distribuitorii, cu furnizorii și cu agenții de expediții; să studieze reclamele concurenților; și să citească reportaje apărute în presă despre concurenți. Casa de software Cognos a creat un site Web intern denumit Street Fighter, unde oricare dintre cei 3 000 de angajați ai firmei poate să afișeze informații interesante despre concurenți și să câștige premii.[11] Supravegherea informativă a pieței trebuie făcută însă în limitele legii și ale eticii. Se știe că Procter & Gamble a plătit milioane de dolari pentru rezolvarea pe cale amiabilă a unui conflict cu Unilever, după ce câțiva agenți externi angajați de P&G în cadrul programului propriu de supraveghere a pieței, ca să afle informații despre produsele de îngrijire a părului din oferta Unilever, au fost surprinși în timp ce răscoleau prin tomberoanele firmei rivale – un comportament considerat total lipsit de etică.[12]

■ ***Firma poate să înființeze o comisie consultativă a clienților („panelul clienților").*** Din panel pot face parte clienți reprezentativi, câțiva dintre clienții cei mai importanți, câțiva dintre clienții cei mai exigenți sau câțiva dintre clienții cei mai sinceri și direcți în exprimarea opiniilor proprii. Multe instituții de învățământ economic au comisii consultative alcătuite din foști studenți și din specialiști în recrutarea studenților, care vin cu comentarii prețioase pentru alcătuirea programelor de studiu.

TABELUL 3.2 Surse comerciale de date secundare

- Nielsen Company: Date despre produse și mărci comercializate în rețelele de comerț cu amănuntul (Retail Index Services); date despre produsele din supermarketuri, culese prin scanarea codului cu bare (Scantrack); date despre ratele de audiență TV (Media Research Services); date despre tirajele revistelor (Neodata Services, Inc.) și altele.
- MRCA Information Services: Date despre achizițiile săptămânale ale gospodăriilor la produse de consum (National Consumer Panel) și despre nivelul consumului alimentar pe familie (National Menu Census).
- Information Resources, Inc.: Date de scaner din supermarketuri (InfoScan) și date de impact al acțiunilor promoționale din supermarketuri (PromotioScan).
- SAMI/Burke: Raportări privind livrările de mărfuri alimentare din depozite spre magazinele din anumite zone de piață (SAMI Reports) și date de scaner din supermarketuri (Samscan).
- Simmons Market Research Bureau (MRB Group): Rapoarte anuale care acoperă piețele de televiziune, articolele sportive și medicamentele eliberate pe bază de rețetă, cu date demografice împărțite pe sex, nivel al venitului, vârstă și preferință pentru marcă (pe piețe selectate și pe mijloacele de comunicare care acoperă piețele respective).
- Alte câteva firme de cercetare care vând date clienților abonați: Audit Bureau of Circulation; Arbitron, Audits and Surveys; Dun & Bradstreet; National Family Opinion; Standard Rate & Data Service; Starch.

■ ***Firma poate să profite de resursele de date puse la dispoziție de guvern.*** Recensământul din anul 2000 al populației Statelor Unite furnizează date de detaliu privind schimbările produse în structura populației, grupurile demografice, migrațiile regionale și modificările de structură a familiei, pentru 281. 421. 906 oameni. Claritas, firma specializată în comercializarea datelor de recensământ prelucrate, corelează aceste cifre cu anchetele în rândul consumatorilor și cu propria cercetare primară, efectuată pentru clienți cum ar fi Procter & Gamble, Dow Jones și Ford Motor. Prin colaborare cu „casele de liste" care furnizează informații despre adresele și numerele de telefon ale clienților, Claritas poate ajuta firmele să aleagă și să cumpere liste poștale cu anumite tipuri de clienți.[13]

■ ***Firma poate să cumpere informații de la furnizori externi.*** Printre furnizorii de date bine cunoscuți se numără A. C. Nielsen Company și Information Resources, Inc. (vezi tabelul 3.2). Aceste firme specializate în cercetare strâng și arhivează date rezultate din cercetarea cu paneluri de consumatori, la un preț de cost mult mai scăzut decât ar reuși firmele-client, dacă ar încerca să facă aceleași studii cu forțe proprii. Biz360 are o bază de date specializată, care furnizează rapoarte din 7 000 de surse, despre amploarea și natura acoperirii mediatice de care beneficiază o firmă.[14]

■ ***Firma poate să folosească sisteme online de primire a feedback-ului de la clienți, pentru a culege informații de supraveghere a concurenței.*** Primirea online a feedback-ului de la clienți facilitează culegerea și distribuirea informațiilor la o scară globală, de obicei cu costuri scăzute. Prin intermediul grupurilor de analiză sau al forumurilor online, evaluarea pe care a făcut-o un client unui produs sau unui furnizor poate fi

distribuită unui mare număr de alți potențiali cumpărători și, firește, marketerilor care caută informații despre concurență. Canalele existente în prezent pentru feedback includ avizierele de mesaje, forumurile liniare care le permit utilizatorilor să afișeze mesaje noi și să le urmărească pe cele deja afișate; forumurile de discuții libere, care sunt mai degrabă aviziere colective de comentarii; forumurile de opinie, unde apar analize mai detaliate și de mai mare întindere; și camerele de chat. Deși camerele de chat prezintă avantajul că le permit utilizatorilor să-și povestească reciproc impresiile și experiențele, natura lor eminamente nestructurată îngreunează sarcina marketerilor care caută mesaje relevante. Pentru a rezolva această problemă, diverse firme au adoptat sisteme structurate, cum ar fi forumuri de discuții dedicate clienților sau analizelor făcute de clienți. Vezi și caseta „Notă de marketing: Clic pe concurență", pentru un rezumat al principalelor categorii de sisteme structurate pentru primirea online a feedback-ului de la clienți.[15]

Unele firme se ocupă să difuzeze informațiile de supraveghere a mediului de marketing. Personalul scanează Internetul și principalele publicații de interes, extrage informațiile relevante, le sintetizează și le transmite sub forma unui buletin de actualități managerilor de marketing. De asemenea, arhivează informațiile utile și îi ajută pe manageri să evalueze orice noi informații.

Analizarea macromediului

Firmele de succes recunosc și reacționează în mod profitabil la nevoile nesatisfăcute și la tendințele de pe piață. Firmele ar putea face avere, dacă ar reuși să rezolve măcar una din problemele următoare: un tratament care să vindece cancerul; medicamente eficace pentru bolile mentale; desalinizarea apei de mare; mâncare gustoasă și nutritivă, dar care să nu îngrașe; automobile electrice care să fie și practice; și locuințe la prețuri accesibile.

Nevoi și tendințe

Oamenii și firmele cu spirit întreprinzător reușesc să creeze noi soluții pentru nevoi nesatisfăcute. FedEx a fost creată ca să satisfacă nevoia de a primi corespondența poștală în 24 de ore. Marca de pantaloni comozi Dockers a fost creată pentru a satisface nevoile membrilor „generației explozive" din Statele Unite care nu mai voiau să poarte blugi – sau nu mai încăpeau în ei! – și își doreau, totuși, niște pantaloni în care să se simtă confortabil, fizic și psihic. Amazon.com a fost creată pentru a oferi mai multe posibilități de alegere și de informare, în domeniul cărților și al altor produse.

Putem face o distincție clară între capriciile temporare ale modei, tendințe și megatendințe. Un **capriciu temporar** (în materie de modă socială) este „imprevizibil, se stinge repede și nu are nici o însemnătate socială, economică sau politică". O firmă poate exploata în mod profitabil capricii temporare, cum au fost figurinele de pluș

NOTĂ de marketing

Clic pe concurență

Există patru căi principale prin care marketerii pot găsi pe Internet informații relevante despre atuurile și slăbiciunile produselor oferite de concurenți, comentarii succinte și evaluări generale privind performanța unui produs, a unui serviciu sau a unui furnizor.

- ***Forumuri independente de analiză, unde clienții vorbesc despre bunuri și servicii.*** Printre acestea se numără câteva site-uri bine cunoscute, cum ar fi Epinions.com, Rateital.com, Consumerreview.com și Bizrate.com. De exemplu, Bizrate.com combină opinii ale consumatorilor din două surse: cei 1,2 milioane de membri înregistrați care s-au oferit să vină cu evaluări și cu comentarii pentru a-i ajuta pe alți cumpărători și rezultatele anchetelor de calitate a serviciilor, derulate cu clienții magazinelor înregistrate de Bizrate. Avantajul acestor site-uri este că nu depind în nici un fel de furnizorii bunurilor și serviciilor comentate, ceea ce s-ar putea să reducă subiectivismul opiniilor exprimate.
- ***site-urile de feedback ale distribuitorilor sau ale agenților contractuali de vânzări.*** Aceste site-uri oferă atât recenzii pozitive, cât și negative, dar sunt administrate de distribuitorii produselor sau serviciilor considerate. Amazon.com, de exemplu, oferă un element interactiv de feedback pe site-ul său, prin care cumpărătorii, cititorii, editorii și alții pot să vadă comentarii despre toate produsele incluse pe site, în special despre cărți. Elance.com este un furnizor online de servicii de specialitate profesională, care le permite contractorilor să-și descrie gradul de satisfacție în privința performanței subcontractorilor, cu detalii ale experienței de colaborare.
- ***site-uri combinate („combosite-uri") de opinii din partea clienților și din partea experților.*** site-urile de acest tip sunt concentrate în domeniul serviciilor financiare și în cel al produselor de înaltă tehnologie, unde este nevoie de competență profesională specializată. Zdnet.com, un consultant online pentru produse de înaltă tehnologie, le oferă clienților comentarii și evaluări privind ușurința în utilizare, atributele caracteristice și stabilitatea soluției tehnologice, alături de analize experte. Zdnet sintetizează numărul de evaluări pozitive și negative, precum și totalul operațiunilor de descărcare dintr-o anumită perioadă (de regulă, o săptămână sau o lună), pentru fiecare soft considerat. Avantajul acestui tip de site rezidă în faptul că furnizorul unui produs poate să compare opiniile experților cu cele venite din partea consumatorilor.
- ***site-urile cu opinii negative exprimate de clienți.*** Aceste forumuri sunt în principal destinate clienților nemulțumiți. Pe majoritatea siturilor de opinie, cei care fac recenzii tind să vină cu comentarii pozitive, atât datorită stimulentelor financiare, cât și a riscului de a se vedea dați în judecată pentru calomnie, dacă fac comentarii negative sau tendențioase. În contrast, unele site-uri Web asigură un forum pentru cei nemulțumiți, dirijat de un moderator. De exemplu, site-ul Planetfeedback.com le permite clienților să-și povestească public experiențele neplăcute cu anumite companii. Un altul, Complaints.com, este dedicat clienților care vor să-și exprime nemulțumirea față de firme anume sau față de ofertele lor.

Sursa: Adaptare după Robin T. Peterson și Zhilin Yang, „Web Product Reviews Help Strategy", *Marketing News*, 7 aprilie 2004, p. 18.

Beanie Babies, cele Furbies și „păpușile gâdilicioase" Tickle Me Elmo, dar reușita ține în primul rând de noroc și de o bună sincronizare, mai mult decât de orice altceva.[16]

O **tendință** este o direcție de evoluție sau o succesiune de evenimente care are o oarecare inerție și durează ceva timp. Tendințele sunt mai previzibile și mai durabile decât capriciile temporare. O tendință revelează câte ceva despre modul cum va arăta viitorul și oferă multe ocazii favorabile. De exemplu, procentajul oamenilor care pun mare preț pe buna condiție fizică și psihică a crescut constant de-a lungul anilor, mai ales în grupul celor sub 30 de ani, al femeilor tinere și cu venituri peste medie și al persoanelor care locuiesc în Vestul Statelor Unite. Marketerii de pe piața alimentelor dietetice și de pe cea a echipamentelor de fitness țin cont de această tendință, alimentând-o cu produsele și cu comunicațiile adecvate.

Megatendințele au fost definite ca „mari schimbări sociale, economice, politice și tehnologice, care se formează lent, dar, odată instalate, ne influențează pe toți timp îndelungat – între șapte și zece ani sau mai mult."[17] Vezi și caseta „Idee de marketing: Zece megatendințe care modelează peisajul pieței de consum", pentru o trecere în revistă a forțelor care ne vor influența în următorul deceniu.

Tendințele și megatendințele merită multă atenție. Un nou produs sau program de marketing va avea mai multe șanse de succes dacă se aliniază unor tendințe puternice de pe piață, în loc să li se opună, dar, pe de altă parte, faptul că s-a detectat o nouă ocazie favorabilă pe piață nu garantează succesul valorificării ei, chiar și atunci când este fezabilă tehnic. De exemplu, astăzi multe firme vând „cărți electronice", imprimate pe compact-discuri, dar s-ar putea să nu existe un număr suficient de oameni interesați să citească o carte pe ecranul calculatorului sau care să plătească prețul cerut. Iată de ce este necesar ca, prin cercetare de piață, să se determine potențialul de profit al unei ocazii favorabile.

Există mai multe firme care oferă prognoze socio-culturale, pentru a-i ajuta pe marketeri să sesizeze mutații culturale susceptibile să aducă noi ocazii favorabile sau amenințări. Yankelovich Monitor intervievează 2 500 de oameni la nivel național, în fiecare an, și a depistat, din 1971 încoace, 35 de tendințe sociale, cum ar fi: „anti-mare", „misticism", „trăiește clipa", „renunțarea la posesiuni" și „senzualitate". Rapoartele Yankelovich indică atât procentajul de populație care împărtășește o atitudine, cât și pe cel al oamenilor care nu o adoptă.

Identificarea forțelor de maximă importanță

Firmele și furnizorii lor, intermediarii de marketing, clienții, concurenții și grupurile de public acționează, fără excepție, într-un macromediu de forțe și tendințe care modelează ocazii favorabile și ridică amenințări. Aceste forțe reprezintă „factori necontrolabili", pe care firmele trebuie să le țină sub supraveghere și să reacționeze în mod

IDEE de marketing

Zece megatendințe care modelează peisajul pieței de consum

- ***Îmbătrânirea „generației explozive".*** Înaintarea în vârstă a membrilor acestei generații are un efect mai mult decât semificativ asupra cheltuielilor de consum! Aceasta pentru că, spre deosebire de generațiile dinaintea lor, sunt decișI să întârzie cât mai mult procesul de îmbătrânire și vor continua să câștige și să cheltuiască, pe măsură ce înaintează în vârstă.
- ***Amânarea pensionării.*** Membrii „generației explozive" și-au amânat tranziția spre fiecare etapă din viață, cum ar fi să se căsătorească sau să aibă copii. Așadar, e foarte probabil că-și vor amâna pe cât posibil și ieșirea la pensie. Biroul de Statistică a Muncii prognozează, pentru perioada 2000-2010, o creștere a numărului de persoane cu vârste între 65 și 74 de ani încă angajate în muncă.
- ***Natura muncii se schimbă.*** Peste jumătate din forța de muncă a Statelor Unite este angajată pe posturi manageriale, de specialitate profesională sau conexe, pe posturi în vânzări sau pe alte posturi cu activitate de birou.
- ***Mai mulți absolvenți de studii superioare – îndeosebi femei.*** În condițiile în care există atât de multe posturi care necesită aptitudini intelectuale, numărul absolvenților de liceu care urmează și colegiul este în creștere. Deși probabilitatea de a absolvi liceul este aceeași pentru bărbați și femei, femeile sunt mai susceptibile să se ducă la colegiu. Implicațiile pe termen lung ale acestei tendințe sunt acelea că oamenii cu studii superioare vor avea venituri mai mari pe durata lor de viață, deci ar trebui să apară o majorare în capacitatea femeilor de a realiza venituri.
- ***Mână de lucru în deficit.*** Deși este nevoie de mai mulți lucrători în servicii pentru zonele suburbane, puțini își pot permite să locuiască acolo. Localitățile suburbane vor apela în mai mare măsură la automatizare sau se vor orienta mai mult spre lucrătorii imigranți.
- ***Imigrație sporită.*** Pe baza datelor recensământului din anul 2000, Biroul pentru Recensăminte estimează că 40 la sută din creșterea de populație a Statelor Unite se datorează imigrării. Pe măsură ce americanii îmbătrânesc, creșterea de populație prin natalitate va fi depășită mult de creșterea prin imigrație.
- ***Accentuarea influenței hispanice.*** Deja cel mai numeros grup minoritar din Statele Unite, cu 35 de milioane de oameni, populația hispanică este estimată să crească cu 35 la sută în acest deceniu, conform Biroului pentru Recensăminte. Deși gospodăriile hispanice nu reprezentau decât 9 la sută din total în anul 2000, în acest an au dat 20 la sută din cei 4 milioane de copii născuți în Statele Unite.
- ***Modificări de tendințe în privința natalității.*** Acestea sunt reprezentate de trei minitendințe: (1) incidența crescută a nașterilor cu mame mai vârstnice (femei de 35 de ani sau mai mult), care au o putere de cheltuială mai mare; (2) scăderea numărului de nașteri cu mame sub 20 de ani; și (3) diversitatea etnică sporită a copiilor de vârstă mică. Aproximativ două treimi din femeile de vârstă fertilă sunt albe și non-hispanice, dar ele n-au dat nici jumătate din totalul nașterilor (43%), în anul 2000.
- ***Diferențe tot mai mari între regiuni geografice.*** Această tendință are două elemente. Există o diferență demografică tot mai mare între orașe, suburbii și zonele rurale, în paralel cu o creștere a piețelor de consum regionale care au particularități distinctive. De exemplu, rata de creștere foarte scăzută a populației din Noua Anglie a condus la o vârstă medie de 37,1 ani în această regiune, comparativ cu 32,3 ani în Texas sau 33,3 ani în California. Albii non-hispanici dau 84 la sută din populația totală a Noii Anglii, dar numai 53 la sută din cea a Vestului.

IDEE de marketing *(continuare)*

- ***Schimbarea structurii de vârstă.*** În viitor, diferențele de mărime dintre o cohortă de vârstă și următoarea vor fi mult mai mici. Pe parcursul deceniului viitor, este probabil să apară doar o ușoară modificare, de maximum unu la sută pe an, în numărul consumatorilor din fiecare cohortă de vârstă sub 35 de ani.

Sursa: Adaptare după Peter Francese, „Top Trends for 2003", *American Demographics*, decembrie 2002 – ianuarie 2003, pp. 48-51.

adecvat. Pe arena economică, firmele și consumatorii se află tot mai mult sub influența unor forțe de amploare globală (vezi tabelul 3.3).

Intrarea într-un nou secol a adus cu sine o serie de noi probleme dificile: scăderea abruptă a piețelor bursiere, care a afectat economiile populației, investițiile și fondurile de pensii; creșterea șomajului; o serie întreagă de scandaluri în lumea corporațiilor; și, desigur, intensificarea terorismului. Aceste evenimente dramatice au fost însoțite de continuarea altor tendințe, deja existente și cu efecte pe termen mai lung, care au influențat profund peisajul lumii în care trăim.

TABELUL 3.3 Forțele globale care influențează marketingul

1. Accelerarea fără precedent a transporturilor, a comunicațiilor și a tranzacțiilor financiare, conducând la creșterea rapidă a comerțului și a investițiilor în lume, mai ales a schimburilor tripolare (America de Nord, Europa Occidentală, Orientul Îndepărtat).
2. Deplasarea capacităților de producție, împreună cu competențele aferente, spre țările cu costuri mai scăzute.
3. Creșterea volumului de schimburi între blocuri comerciale, cum ar fi Uniunea Europeană și țările semnatare ale tratatului NAFTA.
4. Uriașele datorii externe ale unei serii întregi de țări, în paralel cu fragilitatea accentuată a sistemului financiar internațional.
5. Utilizarea sporită a sistemelor de barter și de comerț în contrapartidă, pentru facilitarea tranzacțiilor internaționale.
6. Deplasarea spre o economie de piață liberă, în țările fost socialiste, în paralel cu privatizarea rapidă a fostelor companii de stat.
7. Răspândirea rapidă a stilurilor de viață globale.
8. Dezvoltarea piețelor emergente, respectiv China, India, Europa de Est, țările arabe și America Latină.
9. Tendința sporită a companiilor multinaționale de a transcende diferențele locale și naționale, transformându-se în companii transnaționale.
10. Creșterea numărului de alianțe strategice între firme din țări diferite – de exemplu, companiile de transport aerian.
11. Amplificarea conflictelor etnice și religioase din anumite țări și regiuni.
12. Dezvoltarea mărcilor globale dintr-o mare varietate de domenii economice, cum ar fi automobilele, produsele alimentare, îmbrăcămintea și aparatura electronică.

În contextul iute-schimbător al pieței globale, firma trebuie să monitorizeze șase forțe de maximă importanță: demografice, economice, socio-culturale, de mediu natural, tehnologice și politico-legislative. Chiar dacă vor fi descrise separat, marketerii trebuie să acorde mare atenție interacțiunilor dintre ele, fiindcă acestea vor conduce la noi ocazii favorabile și amenințări. De exemplu, creșterea explozivă a populației (forță demografică) duce la epuizarea resurselor și la mai multă poluare (forță de mediu natural), determinându-i pe consumatori să ceară mai multe legi (forță politico-legislativă), ceea ce stimulează apariția unor noi soluții și produse tehnologice (forță tehnologică), care, dacă sunt accesibile ca preț (forță economică), s-ar putea să schimbe efectiv atitudinile și comportamentul oamenilor (forță socio-culturală).

Mediul demografic

Gradul de conformitate cu realitatea al tendințelor demografice este extrem de ridicat pe termen scurt și mediu. Prin urmare, o companie care se lasă surprinsă brusc de evoluțiile demografice n-are nici o scuză! Compania Singer ar fi trebuit să știe de ani de zile că scăderea numărului de copii pe familie și creșterea numărului de femei angajate în muncă îi vor afecta serios comerțul cu mașini de cusut, dar a reacționat lent la aceste tendințe.

Principala forță demografică pe care o monitorizează firmele este *populația*, fiindcă piețele sunt alcătuite din oameni. Pe marketeri îi interesează în cel mai înalt grad mărimea și rata de creștere a populației, la nivel de orașe, de regiuni și de țări; repartiția pe vârste și alcătuirea etnică; nivelurile de educație; tiparele familiale; caracteristicile și deplasările regionale.

Creșterea populației la nivel mondial

Populația lumii înregistrează o creștere explozivă: în anul 2000 totaliza 6,1 miliarde de oameni, iar în anul 2025 va depăși 7,9 miliarde de oameni.[18] Iată un mod interesant de a descrie situația:

> Dacă lumea ar fi un sat cu 1.000 de locuitori, ar avea 520 de femei și 480 de bărbați, din care 330 ar fi copii și 60 cu vârste de peste 65 de ani; 10 ar fi absolvenți de studii superioare și 335 ar fi adulți analfabeți. În sat ar locui 52 de nord-americani, 55 de ruși, 84 de latino-americani, 95 de europeni din Vest și din Est, 124 de africani și 584 de asiatici. Comunicarea s-ar face cu dificultate, fiindcă 165 de oameni ar vorbi chineza mandarină, 86 engleza, 83 limba hindi sau urdu, 64 spaniola, 58 rusa și 37 araba, iar restul ar vorbi una dintre alte 200 de limbi. Ar exista 329 de creștini, 178 de musulmani, 132 de hinduși, 62 de budiști, 3 evrei, 167 de persoane fără religie, 45 de atei și 86 de alte convingeri.[19]

Explozia demografică a fost și rămâne un motiv major de preocupare. Creșterea necontrolată a populației și a consumului ar putea duce, în cele din urmă, la insuficiența rezervelor de hrană, la epuizarea mineralelor de bază, la supraaglomerare, la poluare și la o deteriorare generală a calității vieții. Mai rău: cea mai intensă creștere a populației are loc exact în țările și în comunitățile care-și pot permite cel mai puțin acest lucru! Regiunile mai puțin dezvoltate reprezintă în prezent 76 la sută din populația lumii, crescând continuu cu 2 la sută pe an, pe când populația din țările mai dezvoltate nu crește decât cu 0,6 la sută pe an. În țările aflate în curs de dezvoltare, rata mortalității a scăzut, datorită medicinei moderne, dar rata natalității a rămas destul de stabilă. A-i hrăni, a-i îmbrăca și a-i educa pe copii, în paralel cu a asigura un standard de viață în creștere, se dovedește un deziderat aproape imposibil în aceste țări.

Creșterea accelerată a populației are implicații majore pentru agenții economici. O populație în creștere nu înseamnă, însă, piețe în creștere, decât dacă este dublată de o putere de cumpărare suficientă. Totuși, firmele care-și analizează cu atenție piețele pot găsi mari ocazii favorabile. De exemplu, pentru a-și tempera rata rapidă de creștere a populației, China a introdus reglementări care limitează numărul copiilor la unul singur pe familie. Iată doar una dintre consecințele acestei reglementări: copiii chinezi sunt răsfățați la culme și nu li se refuză nimic! Porecliți afectuos „micii împărați", sunt copleșiți cu cadouri de toate felurile, de la ciocolată la calculatoare, ca rezultat al fenomenului denumit „sindromul celor șase buzunare": nu mai puțin de șase adulți – părinți, bunici, străbunici, mătuși și unchi – se dau peste cap ca să-i facă pe plac copilului unic, scoțând bani de buzunar pentru orice capriciu. Această tendință a încurajat multe firme producătoare de jucării, cum ar fi Bandai din Japonia, Lego Group din Danemarca, Hasbro și Mattel din Statele Unite, să intre agresiv pe piața Chinei.[20]

Structura pe vârste a populației

Fiecare țară își are propria distribuție a vârstelor în cadrul populației generale. La una dintre extreme se află Mexicul: o țară cu o populație foarte tânără și care crește într-un ritm rapid. La cealaltă extremă se află Japonia, cu una dintre cele mai vârstnice populații din lume. În Mexic, produse importante ar fi laptele, scutecele, rechizitele școlare și jucăriile. În Japonia, populația va consuma mai multe produse destinate adulților.

Există totuși o tendință globală spre îmbătrânirea populației. Conform unui studiu publicat de revista *The Economist*, în acest secol vor exista mai mulți oameni bătrâni decât oricând altădată în istorie. În 2004 sau 2005, numărul oamenilor cu vârsta de 60 de ani sau mai mult îl va depăși pe cel al copiilor sub cinci ani și este total improbabil ca proporția copiilor s-o mai depășească vreodată pe cea a vârstnicilor. A început ceea ce japonezii numesc „Secolul de Argint". Creșterea numărului de oameni „cu argint în păr" este influențată de încă o tendință: scăderea în multe locuri din lume a ratelor fertilității. În majoritatea țărilor, femeile nu mai nasc destui copii pentru a le lua locul oamenilor care mor. Rezultatul va fi un număr mai mic de oameni activi care să-i

înlocuiască pe cei ieșiți la pensie. Cam în zece ani, multe țări – printre care Japonia, Statele Unite și țările europene, de pildă – se vor confrunta cu o mare problemă: cum să susțină populația mereu mai numeroasă alcătuită din vârstnici.[21]

Populația unei țări poate fi împărțită în șase grupe de vârstă: copii preșcolari, copii de vârstă școlară, adolescenți, adulți tineri între 25 și 40 de ani, adulți de vârstă mijlocie între 40 și 65 de ani, și adulți mai vârstnici, care au 65 de ani sau mai mult. Pentru marketeri, grupele de vârstă cele mai numeroase sunt cele care modelează mediul de marketing. În Statele Unite, „generația explozivă", alcătuită din cei 78 de milioane de oameni născuți între 1946 și 1964, constituie una dintre cele mai influente forțe care determină condițiile pieței. Membrii „generației explozive" sunt concentrați obsesiv pe propria tinerețe, nu pe vârsta lor.

Pe măsură ce mulți dintre ei au depășit pragul celor cincizeci de ani, iar „ultimul val" din generație l-a depășit pe cel al vârstei de 40 de ani, cererea pentru produse care să dea timpul înapoi pur și simplu a explodat! Conform unui studiu, pe jumătate din membrii „generației explozive" îi deprimă ideea că nu mai sunt tineri și aproape unul din cinci se opune activ procesului de îmbătrânire. Grupa celor cu vârste de peste 40 de ani va fi cu 60 la sută mai numeroasă decât cea a tinerilor între 18 și 39 de ani, până în anul 2010, iar în prezent controlează trei pătrimi din avuția țării. Pe măsură ce tot mai mulți dintre ei caută să găsească „elixirul tinereții", vânzările la produse de regenerare a părului și la vopsele de păr, numărul abonamentelor la cluburi de sănătate, vânzările la aparate de fitness, la creme antirid, la suplimente nutritive și la alimente cultivate organic au sporit într-un ritm amețitor.[22]

„Generația explozivă" a crescut uitându-se la reclame TV, deci reprezintă o piață mai ușor de abordat decât cei 45 de milioane de americani născuți între 1965 și 1976, pe care sociologii i-au denumit „generația X" (sau „generația-fantomă", „generația douăzeci-și-ceva", „generația deficitului de natalitate").[23] „Genericșii" sunt în mod caracteristic mai neîncrezători decât antecesorii lor, în privința reclamelor bombastice care promit mai mult decât ar putea oferi, dar au existat și marketeri care-au reușit să le străpungă „blindajul" de scepticism.

VOLKSWAGEN

Vânzările mărcii Volkswagen în Statele Unite au crescut de la 50.000 de mașini în 1993, la 300 000 cu doar un deceniu mai târziu, în parte ca rezultat al campaniei publicitare „Căutăm șoferi", îndreptată spre șoferii tineri sau cu mult simț al umorului. În loc să se adreseze pieței de masă, VW a vizat un grup demografic mai tânăr și dispus să cheltuiască un pic mai mult pentru un Volkswagen, datorită imaginii de rigoare tehnică germană a mașinii, designului mai puțin sobru și versatilității. Vocea de fundal a spotului TV introductiv identifică precis auditoriul-țintă: „Și pe drumul vieții există două categorii de oameni: pasageri și conducători."[24]

Atât „generația explozivă", cât și „generația X" vor preda ștafeta celui mai recent grup demografic: „generația Y" sau „generația exploziei repetate", care îi cuprinde pe cei născuți între 1977 și 1994. Astăzi în număr de 72 de milioane, aceștia americani sunt aproape la fel de mulți ca „generația explozivă". Una dintre caracteristicile distinctive ale acestui grup este totala lipsă de complexe, de fapt chiar familiaritatea, în ce privește tehnologia calculatoarelor și a Internetului. Don Tapscott i-a botezat „generația Netului" sau „gen-neții" tocmai din acest motiv. Spune Tapscott: „Pentru ei, tehnologia digitală nu este cu nimic mai intimidantă decât un videocasetofon sau un prăjitor de pâine".[25]

Piețele etnice și alte piețe

Populația unei țări se va caracteriza în mod diferit și prin alcătuirea sa etnică și rasială. La una dintre extreme se află Japonia, unde aproape toți oamenii sunt japonezi; la cealaltă extremă se află Statele Unite, unde cetățenii țării provin din practic toate națiunile lumii. Într-o vreme, se spunea despre Statele Unite că sunt „un creuzet al popoarelor", adică un loc unde identitățile naționale originare s-au contopit sub forma unei singure noi națiuni, dar apar tot mai multe semne care denotă faptul că fuziunea nu s-a petrecut. Acum, se spune despre Statele Unite că sunt „ca un castron de salată", adică o societate unde se păstrează diferențele dintre grupuri etnice, care locuiesc în cartiere aparte și își perpetuează cultura proprie.

Conform recensământului din anul 2000, populația de 276,2 milioane de oameni a Statelor Unite era în proporție de 72 la sută albă. Afro-americanii constituiau 13 la sută și hispanicii 11 la sută. Populația hispanică a avut cel mai rapid ritm de creștere, cele mai numeroase subgrupuri fiind mexicanii (5,4 la sută), portoricanii (1,1 la sută) și cubanezii (0,4 la sută). Americanii de origine asiatică reprezentau 3,8 la sută din populația Statelor Unite, chinezii fiind subgrupul cel mai numeros, urmați de filipinezi, japonezi, indieni și coreeni – în această ordine. Consumatorii hispanici și asiatici sunt concentrați în părțile cele mai vestice și mai sudice ale țării, deși are loc un oarecare fenomen de dispersare. Mai departe, aproape 25 de milioane de oameni care trăiesc în Statele Unite – peste 9 la sută din populație – s-au născut într-o altă țară.

O megatendință frecvent menționată este creșterea procentajului de hispanici din populația totală, care reprezintă o deplasare majoră a centrului de greutate al țării. Hispanicii au dat jumătate din totalul noilor angajați ai ultimului deceniu și, în răstimp de două generații, vor reprezenta 25 la sută din forța de muncă totală. În ciuda mărimii în continuare reduse a venitului pe familie, puterea de cumpărare a hispanicilor începe să crească vizibil. Venitul disponibil s-a majorat cu 29 de procente din 2001 încoace, ajungând la 652 de miliarde $ în 2003 – un ritm de creștere dublu, față de restul populației. Începând cu mâncarea pe care o consumă americanii, continuând cu hainele pe care le poartă, cu muzica pe care o ascultă, și terminând cu automobilele pe care le cumpără, hispanicii exercită un impact considerabil. Firmele se înghesuie să-și adapteze

cât mai bine produsele și marketingul, pentru a ajunge la acest grup de consumatori cu cel mai rapid ritm de creștere și foarte influent:[26]

- ***Procter & Gamble.*** În anul 2000, această firmă și-a înființat o echipă bilingvă, cu 65 de angajați, prin intermediul căreia să poată viza mai bine piața consumatorilor hispanici. Astăzi, firma își adaptează atent produsele, pentru a corespunde gusturilor acestei piețe. De exemplu, a adăugat un al treilea sortiment de parfum liniei de detergent Gain, denumit „White Water Fresh", după ce a descoperit că, în proporție de 57 la sută, hispanicilor le place să miroasă lucrurile pe care le cumpără.
- ***Kroger.*** Lanțul de băcănii numărul unu din țară a cheltuit 1,8 miliarde $ ca să-și transforme magazinul din Houston, cu o suprafață de 5 500 de metri pătrați, într-un Supermercado, unde inscripțiile sunt în limba spaniolă și gama sortimentală include produse cum ar fi frunze de bananier și cacao mexicană. Totodată, firma și-a extins linia sub marca de magazin Buena Comida, care cuprinde acum 105 articole diferite.
- ***PacifiCare Health Systems.*** Când această societate de asigurări din Cypress, statul California, a descoperit că 20 la sută din cei 3 milioane de asigurați pe care-i avea erau hispanici, și-a înființat o nouă unitate: Latino Health Solutions. Unitatea respectivă promovează în limba spaniolă produsele de asigurări medicale PacifiCare, îi îndrumă pe asigurații hispanici către medici vorbitori de spaniolă și traduce în spaniolă documente pentru lucrătorii hispanici.

Grupurile etnice au anumite dorințe specifice și anumite obiceiuri de cumpărare. Mai multe firme de produse alimentare, de mobilă și de îmbrăcăminte și-au dirijat produsele și promoțiile către aceste grupuri.[27] Compania Charles Schwab este unul dintre cei mai mari furnizori de servicii financiare care se ocupă să servească piața americanilor asiatici cu programe de marketing foarte atent adaptate la specificul acestei piețe.[28]

CHARLES SCHWAB

Această firmă cu sediul central la San Francisco și-a dat repede seama de puterea crescută de cumpărare a consumatorului asiatic, după recensământul din 1990. Astăzi, are peste 200 de angajați care vorbesc limba chineză, limba coreeană și limba vietnameză, în centrele de apel destinate clienților asiatico-americani care fie vor să comunice în limba lor maternă, fie acordă mare importanță afinității culturale. Charles Schwab are și un site Web în limba chineză, pentru tranzacții, cercetare și servicii de informare online. Paisprezece filiale Schwab pot fi găsite în cartierele cu populație predominant asiatică, pe tot cuprinsul țării. Totodată, firma își face publicitate pe canale TV și radio asiatice, în reviste asiatice și pe site-uri Web ale comunităților de asiatici.

Totuși, marketerii trebuie să aibă mare grijă și să nu generalizeze prea mult, în privința grupurilor etnice. În interiorul fiecărui asemenea grup vor exista consumatori mult diferiți unul de altul. „De fapt, nu se poate spune că ar exista o piață asiatică, văzută

ca entitate omogenă", declară Greg Macabenta, a cărui agenție de publicitate orientată etnic s-a specializat în piața filipineză. Macabenta subliniază faptul că fiecare dintre cele cinci mari grupuri de americani asiatici își are propriile caracteristici de piață extrem de particulare, vorbește altă limbă, consumă specialități culinare diferite, practică altă religie și reprezintă culturi naționale foarte distincte.[29]

Diversitatea nu se rezumă doar la planul pieței etnice și al celor rasiale. Peste 50 de milioane de americani au diverse handicapuri și dizabilități, constituind o piață pentru comercianții cu livrare la domiciliu, cum ar fi Peapod, și pentru diverși furnizori de servicii medicale.

Grupurile educaționale

Populația oricărei societăți se împarte în patru grupuri educaționale: analfabeți, absolvenți de gimnaziu, absolvenți de liceu, absolvenți de colegiu sau universitate și absolvenți de studii postuniversitare. În Japonia, 99 la sută din populație este alfabetizată, pe când în Statele Unite, între 10 și 15 la sută din populație ar putea fi considerată analfabetă funcțional. Totuși, Statele Unite au unul dintre cele mai ridicate procentaje de cetățeni absolvenți de colegiu: în jur de 36 la sută. Numărul mare al persoanelor educate din Statele Unite echivalează cu o cerere mare pentru cărți, reviste și servicii de călătorie de bună calitate, precum și cu o ofertă mare de aptitudini profesionale.

UNIVERSITĂȚILE CU NUME DE MARCĂ

Nivelurile mai ridicate de parcurs educațional din Statele Unite au condus atât la intensificarea eforturilor de marketing dirijate spre studenții de colegiu, cât și la creșterea numărului de colegii și universități care se promovează ca „mărci" distincte. Obligate de concurența acerbă pentru atragerea unor studenți foarte buni și de importanța pe care o acordă studenții reputației și „rangului" unei instituții de învățământ, colegiile și universitățile își creează imagini de marcă. Nimeni nu contestă forța numelui „Harvard", ca simbol al excelenței și al preeminenței educaționale. Presate de imperativul realizării unui profit, având în vedere că destule instituții de învățământ aplică reduceri la taxele de studii și că potențialii studenți și părinții lor fac comparație între mai multe oferte de preț, colegiile mai puțin cunoscute încep să aplice o politică de promovare orientată spre piață. Georgia Tech se definește ca „universitatea tehnologiei de secol XXI", cu concentrare pe programele de studiu de înaltă calitate, pe cercetarea avansată și pe transferul intensiv de tehnologie. Clark University din Worcester, statul Massachusetts, își scoate în evidență avantajul dimensiunii reduse (este una dintre cele mai mici universități cu realizări majore în domeniul cercetării), tradiția de pionier al inovării și faptul că studenții săi sunt oameni pentru care domeniul de interes s-a transformat într-o adevărată obsesie.[30]

Tiparele familiale

„Gospodăria tradițională" constă din soț, soție și copii (uneori și bunici). Astăzi însă, în Statele Unite, una din opt gospodării este „diferită" sau „netradițională": persoană necăsătorită care locuiește singură; cuplu adult necăsătorit, alcătuit din persoane de sexe diferite sau de același sex, care locuiesc împreună; familie cu un singur părinte; cuplu căsătorit și fără copii; cuplu căsătorit ai cărui copii au plecat la casele lor. Tot mai mulți oameni divorțează sau trăiesc separat, aleg să nu se căsătorească, să se căsătorească târziu în viață sau să se căsătorească fără intenția de a avea copii. Fiecare asemenea grup are nevoi și obiceiuri de cumpărare distincte. De exemplu, oamenii din grupul NSVD (necăsătoriți, separați, văduvi, divorțați) au nevoie de apartamente mai mici; de aparatură casnică, mobilă și dotări mai ieftine și mai mici; și de alimente preambalate în cantități mai mici. Marketerii trebuie să considere în tot mai mare măsură nevoile speciale ale gospodăriilor netradiționale, fiindcă numărul lor a început să crească în ritm mai susținut decât cel al gospodăriilor tradiționale.

Familiile căsătorite – cohorta cea mai numeroasă, de la formarea Statelor Unite – au scăzut de la aproape 80 de procente în anii 1950, la aproximativ 50 de procente în prezent. Americanii amână mai îndelung ca oricând altădată să se căsătorească; aleg în număr tot mai mare să coabiteze în uniune liber consimțită; formează tot mai multe parteneriate de același sex; trăiesc mult mai mult; și se recăsătoresc tot mai rar, după un divorț. Până în 2010, aproape 30 la sută din gospodării vor fi alcătuite dintr-o singură persoană. Un număr record de copii – 33 la sută din total – se nasc astăzi într-o familie monoparentală, în mare parte fiind vorba de mame cu slujbe prost plătite. Necăsătoriții pot totuși să aibă și o putere mare de cumpărare, cheltuind mai mult pentru lucruri personale decât cei ce trăiesc într-o familie mai numeroasă. Produsele cum ar fi grătarul George Foreman, dirijate spre cei care locuiesc singuri, se pot dovedi un mare succes.[31]

Conform unui studiu al colectivului de cercetare Cava Research Group din cadrul Universității Leeds din Marea Britanie, statutul de „persoană necăsătorită" nu înseamnă neapărat și situația de „persoană singură". Cercetătorii au intervievat sute de oameni cu vârste între 25 și 60 de ani, ajungând la concluzia că „prietenii sunt noua familie". Ei au observat o tendință crescândă spre „neo-tribalizare", adică tendința tinerilor între 20 și 30 de ani spre a trăi „la comun". La celălalt capăt al spectrului, divorțații mai vârstnici tindeau să-și concentreze existența pe copii și pe prieteni, trăgând o linie de demarcație clară între aceasta și viața amoroasă. Importanța acordată prieteniei îi poate influența pe marketeri în tot ceea ce fac, de la alegerea segmentelor vizate și până la modul în care-și formulează mesajele de marketing. Călătoriile în grup sau cu prietenii, de pildă, exercită acum atracție asupra unui evantai mai larg de indivizi necăsătoriți, nu doar asupra studenților aflați în vacanța de primăvară sau a pensionarilor care se duc la o pensiune pentru vârstnici.[32] Firmele de servicii online au sesizat și ele această tendință.

FRIENDSTER.COM

Înființat în 2003 la Sunnyvale, în California, Friendster este un serviciu de „punere în legătură": oamenii apelează la el ca să-și găsească parteneri de relații amoroase sau noi prieteni, ca să-și facă propuneri de afaceri sau pur și simplu ca să-și vizioneze reciproc fanteziile sexuale. Fondatorul site-ului Friendster l-a creat după ce a apelat la un serviciu de întâlniri online și a constatat că: „Nu mă dau în vânt după mesaje aiurea, de la tot felul de ciudați". Friendster pornește de la o premisă clară, anume că e mai bine să intri în legătură cu oameni noi prin intermediul celor pe care-i cunoști deja. Cu alte cuvinte, o strategie de tip „hai să te pun în legătură cu fostul prieten al noii prietene a unui bun prieten", pentru relații de amiciție – și nu numai. Utilizatorii pot să răsfoiască prin profiluri personale ale prietenilor, ale prietenilor prietenilor și așa mai departe, în cadrul rețelei site-ului. Plecând de la doar 20 de prieteni, un utilizator poate lua legătura cu peste 50 000 de oameni. În profilul personal intră fotografii, cărțile preferate și diverse alte interese, alături de poze ale prietenilor din rețea. Când utilizatorul găsește un profil care i se pare interesant, poate să-i vizualizeze legăturile și să-i scrie un mesaj. E ca și cum ai fi vedeta propriului joc „Șase grade de separare" – ideea că oricine poate fi legat de oricine altcineva din lume, prin intermediul a șase conexiuni. Acest site, pe care membrii înregistrați îl utilizează gratuit, are cam 7 milioane de utilizatori și a dat naștere mai multor site-uri derivate axate pe cultivarea relațiilor sociale, cum ar fi Tribe, Rise și Orkut de pe Google.[33]

Piața consumatorilor gay (bărbați homosexuali și femei lesbiene) este un segment deosebit de lucrativ. Cercetătorii și experții de marketing apreciază că populația gay numără undeva între 4 și 8 la sută din totalul populației Statelor Unite, procentajul fiind mai mare în zonele urbane.[34] Comparativ cu americanul mediu, subiecții de anchetă care se declară gay sunt de zece ori mai susceptibili să ocupe un post de specialitate profesională, aproape de două ori mai susceptibili să dețină o locuință de vacanță, de opt ori mai susceptibili să aibă un calculator laptop și de două ori mai susceptibili să dețină un portofoliu de acțiuni la bursă.[35] Firme cum ar fi Absolut, American Express, IKEA, Procter & Gamble și Subaru au sesizat potențialul acestei piețe, precum și pe cel al pieței familiilor netradiționale ca întreg.

GAY.COM

Homosexualii și lesbienele, ca grup, reprezintă și prototipul perfect al consumatorilor online, din moment ce petrec de 10 ori mai mult timp conectați la Internet decât utilizatorul mediu – conform unui recent studiu Forrester Research. N-ar trebui să ne surprindă, așadar, faptul că site-ul american numărul unu care-i vizează pe bărbații necăsătoriți și cu venituri de peste 75.000 $ nu este CNN Sports, ci Gay.com! Pe acest site vin să-și facă reclamă firme de tradiție și cu nume mari, cum ar fi American Airlines, Viacom, Procter & Gamble, General Motors și IBM. Sunt marketeri abili, care știu că homosexualii și lesbienele sunt consumatori extrem de fideli unei mărci, cu 87 la sută mai înclinați să accepte ofertele companiilor care-i vizează în mod explicit. Iată de ce firma-mamă a site-ului Gay.com, PlanetOutPartners, a adoptat o atitudine

> îndrăzneață în fața firmelor doritoare să-și facă reclamă pe site, cu următorul argument: „Familia medie din clasa de mijloc cheltuiește peste un milion de dolari ca să crească un copil până la vârsta de 22 de ani. Unii homosexuali au copii. Majoritatea nu au. Deci, pe ce își cheltuiesc ei banii? Pe produsele dumneavoastră.“[36]

Mutațiile geografice din structura populației

Perioada în care ne aflăm este una de mari deplasări migratorii între țări și în interiorul țărilor. Firmele și întreprinzătorii cu viziune de viitor au început să exploateze creșterea numerică a grupurilor sociale de imigranți, dirijându-și ofertele comerciale în mod specific spre acești noi membri ai populației generale.

În interiorul țărilor, deplasarea populației are loc și ca urmare a faptului că oamenii migrează dinspre rural spre urban, iar apoi spre suburban. Deși în Statele Unite s-a manifestat o revitalizare a migrației spre rural, în anii 1990, când ținuturile nemetropolitane au atras grupuri numeroase de „refugiați urbani“ (oameni care renunță la viața trepidantă din marile orașe, pentru un trai mai liniștit în orășele de provincie), odată cu intrarea în al treilea mileniu s-a reinstalat o creștere mai rapidă a pieților urbane, datorită creșterii natalității, scăderii mortalității și creșterii masive a numărului de imigranți străini.[37]

Localizarea geografică are importanță, fiindcă este o cauză a diferențelor în materie de preferințe pentru bunuri și servicii. Deplasarea către „Centura Însorită“, a statelor cu climă blândă din Statele Unite, a diminuat cererea pentru îmbrăcăminte groasă și centrale termice la locuințe, majorând cererea pentru aparate de aer condiționat. Cei care locuiesc în metropole ca New York, Chicago și San Francisco asigură cea mai mare parte a vânzărilor la blănuri scumpe, parfumuri, valize și lucrări de artă. Aceste orașe susțin și toate formele de cultură: operă, balet etc. Americanii care locuiesc în suburbii au un stil de viață mai simplu, petrec mai mult timp în aer liber, interacționează mai mult cu vecinii, au venituri mai mari și familii mai tinere. „Suburbaniții“ cumpără minibuze, scule de bricolaj, mobilier de grădină, aparate de tuns gazonul, unelte pentru grădinărit și grătare pentru picnic. Există și diferențe regionale: oamenii din orașul Seattle cumpără mai multe periuțe de dinți, pe cap de locuitor, decât locuitorii oricărui alt oraș din Statele Unite; cei din Salt Lake City mănâncă mai multe batoane de ciocolată; cei din New Orleans folosesc mai mult ketchup; și locuitorii din Miami beau mai mult suc de prune.

Dezvoltarea zonelor suburbane și un anume dispreț arătat ideii de a face naveta spre oraș au ajutat multe dintre firmele care abordează așa-numita „piață SOHO“, a bunurilor și serviciilor de birou pentru cei care lucrează acasă sau au o întreprindere mică. Aproape 40 de milioane de americani lucrează în acest sistem, servindu-se de aparatură electronică și digitală, cum ar fi calculatoare de pupitru și portabile, telefoane mobile, aparate fax și agende personale electronice. Firmele care produc mobilier

modular ar putea găsi o bază solidă de clienți printre toți acei foști locuitori ai metropolelor, retrași acum în suburbii sau în orașe de provincie, unde își înființează propriile firme sau fac telenaveta, adică lucrează de acasă pentru companii mai mari. Un exemplu de firmă care „schimbă macazul" pentru a putea atrage clienți de pe piața SOHO este Kinko's, lanțul național de centre de copiere.

CENTRELE DE COPIERE KINKO'S

Înființată în anii 1970 ca mică firmă axată pe servicii de fotocopiere, în incinta unui campus unversitar, Kinko's se reinventează acum sub titulatura „biroul cu dotări complete din afara casei". Unde altădată existau numai copiatoare, cele 1 200 de centre Kinko's din Statele Unite și din străinătate oferă acum servicii cu o gamă diversă de aparate fax, imprimante color ultrarapide, rețele de calculatoare echipate cu softuri dintre cele mai des utilizate și conexiuni de mare viteză la Internet. Kinko's este acum o companie de 2 miliarde $, care oferă o gamă de servicii de birou până acum neegalată. Oamenii pot să vină la un centru Kinko's ca să-și rezolve toate treburile de birou: să copieze documente, să trimită și să primească faxuri, să utilizeze diverse programe pe calculator, să intre pe Internet, să comande rechizite de birou și alte imprimate și chiar să organizeze teleconferințe. Pe măsură ce tot mai mulți oameni încep să lucreze de acasă, Kinko's le oferă o soluție de a ieși din izolarea pe care o presupune biroul de acasă. Cumpărarea de către FedEx a firmei Kinko's, în anul 2004, a avut ca rezultat o nouă integrare, cu serviciile acestui pionier din domeniul curieratului expres.[38]

Marketerii se vor uita și spre locurile unde se adună consumatorii. Aproape unul din doi americani cu vârsta de peste cinci ani (adică 120 de milioane) s-au mutat măcar o dată cu locuința, între 1995 și 2000, conform unei constatări din breviarul recensământului pe anul 2000. Analiza pe state a breviarului arată clar că deplasarea s-a făcut spre statele din Sud, dinspre Vestul Mijlociu și dinspre Nord-Est.[39] Plecând de sus, din Virginia, și ajungând până jos, în Florida, inclusiv cele din marginea de vest, cum ar fi Texas, Nevada sau Arizona, aceste state „fierbinți", la propriu și la figurat, atrag tot mai mulți oameni cu dor de ducă. Un aspect interesant al acestei tendințe este faptul că statele din „Centura Însorită" nu mai au doar aura de destinație exclusivă pentru pensionari, ci încep să-i atragă și pe potențialii rezidenți mai tineri. Un exemplu concludent în acest sens este orașul Naples din statul Florida.

NAPLES DIN FLORIDA

Cel mai recent recensământ efectuat în Statele Unite a descoperit că orașul Naples din Florida, cu tot cu ținutul Collier din jur, a atras locuitori tineri, necăsătoriți și absolvenți de colegiu într-o proporție mai mare decât orice alt loc din Statele Unite. Altădată, oamenii tineri ar fi venit aici doar ca să-și viziteze părinții ieșiți la pensie sau ca să-i ajute să se instaleze. Acum, e foarte posibil să se instaleze ei înșiși, ca locuitori permanenți. Lăsând la o parte tentația climatului dulce – Naples are 333 de zile însorite pe an și o temperatură medie anuală de 24 de grade Celsius –, pe tineri îi atrage posibilitatea de a-și găsi o slujbă. Există posturi

atât în cadrul firmelor care îi servesc pe rezidenții sezonieri și pe pensionarii înstăriți, cât și în cadrul firmelor de înaltă tehnologie nou-înființate la Naples și în împrejurimi, care și-au câștigat repede o clientelă și o reputație națională, ba chiar și internațională. Mulți întreprinzători relativ tineri s-au mutat și ei aici, pentru a-și lansa firme în telecomunicații, în software, în marketing și în alte domenii. Tinerii se întreabă: „De ce să aștept până ies la pensie, ca să mă mut aici?! Vreau să am acum o asemenea calitate a vieții!".[40]

Alte macromedii importante

Există și alte forțe de macromediu cu efecte profunde asupra destinului marketerilor. Aici vom trece în revistă evoluțiile dintr-un număr de cinci macromedii: economic, socio-cultural, natural, tehnologic și politico-legislativ.

Mediul economic

O piață, ca să fie piață, are nevoie nu doar de oameni, ci și de putere de cumpărare. Puterea de cumpărare existentă într-o economie depinde de condițiile curente în materie de venituri, prețuri, sume economisite, sume datorate și posibilități de creditare. Marketerii trebuie să fie foarte atenți la tendințele care influențează puterea de cumpărare, fiindcă pot avea un efect puternic asupra firmelor, mai ales a celor care își dirijează produsele spre consumatorii cu venituri ridicate și spre cei sensibili la preț.

DISTRIBUȚIA VENITURILOR Există mari diferențe între țările lumii, din punctul de vedere al mărimii venitului și al modului în care este distribuit, precum și din cel al structurii industriale. Patru sunt tipurile de structuri industriale: *economiile de subzistență* (puține ocazii favorabile pentru marketeri); *economiile exportatoare de materii prime*, cum ar fi Zairul (cupru) și Arabia Saudită (petrol), care au piețe bune pentru utilaje, mașini-unelte, consumabile și bunuri de lux destinate bogaților; *economiile în curs de industrializare*, cum ar fi India, Egiptul și Filipinele, unde o nou-apărută clasă bogată și o clasă mijlocie în creștere cer noi tipuri de bunuri; și *economiile industriale*, care reprezintă piețe atrăgătoare pentru tot felul de bunuri.

În condițiile unei economii globale, marketerii trebuie să acorde atenție modificărilor de distribuție a veniturilor în țările lumii, mai ales acolo unde nivelurile de bunăstare materială se află în creștere.

INDIA

Cu supraabundența ei de mână de lucru ieftină, inteligentă peste medie și vorbitoare de engleză, India le smulge întruna americanilor o mulțime de posturi de programatori și de dispeceri în centrele de apel pentru clienți, într-un val de externalizare a serviciilor care nu dă nici un semn că ar avea de gând să se oprească! Până în 2008, serviciile din informatică și activitățile auxiliare de birou vor crește de cinci ori, ajungând să reprezinte o industrie de export

care încasează 57 de miliarde $ anual și dă de lucru unui număr de 4 milioane de oameni, asigurând 7 la sută din produsul intern brut al Indiei. Deși primatul Indiei va însemna inevitabil slujbe pierdute și frustrare pentru multe „gulere albe" din America, va însemna totodată o piață mai mare pentru bunurile americane și occidentale – și frustrare pentru familiile indiene tradiționale. Legiunile de angajați indieni ai centrelor de apel nu învață numai geografia Americii și să vorbească englezește cu accent american, ci asimilează și idei noi despre familie, despre posesiunile materiale și despre dragoste. „Eu îi numesc «copiii liberalizării» pe tinerii aceștia", spune Rama Bijapurkar, un consultant de marketing din Bombay. „Generația aceasta e însetată de realizare personală". Copiii liberalizării contestă tradiții conservatoare cum ar fi căsătoriile aranjate de părinți și interdicția de a se săruta în public. Ei vor să se uite la filme hollywoodiene, să aculte muzică occidentală, să pălăvrăgească la telefonul mobil, să cumpere pe credit – mai degrabă decât să economisească – și să mănânce în restaurante sau în cafenele. Și sunt cu perseverență vizați de firme care au așteptat ca India să-și dezvolte o clasă de consumatori care trăiesc în stil occidental.[41]

Marketerii fac adesea o clasificare a țărilor după cinci tipare diferite ale distribuției veniturilor: (1) venituri foarte scăzute; (2) în majoritate venituri scăzute; (3) venituri foarte scăzute și venituri foarte mari; (4) venituri scăzute, medii și mari; (5) în majoritate venituri medii. Gândiți-vă la piața pentru automobilele Lamborghini, adică o mașină care costă peste 150 000 $. Această piață ar fi foarte redusă în țările care au tipare de venit din prima și din a doua categorie. Una dintre cele mai mari piețe pentru marca Lamborghini se dovedește a fi Portugalia, care se încadrează în a treia categorie – este una dintre cele mai sărace țări ale Europei Occidentale, dar cu destule familii bogate care să-și poată permite o mașină scumpă.

În Statele Unite, de-a lungul ultimelor trei decenii, bogații s-au îmbogățit și mai mult, clasa mijlocie s-a redus numeric, iar săracii au rămas tot săraci. Între 1973 și 1999, câștigurile gospodăriilor americane aflate în primele 5 procente de distribuție a veniturilor au crescut cu 65 la sută, comparativ cu o creștere de doar 11 la sută pentru cincimea medie a gospodăriilor, pe aceeași perioadă. Acest lucru conduce la o piață americană cu două eșaloane: oameni înstăriți care pot să cumpere bunuri scumpe și oameni aparținând clasei muncitoare, care trebuie să cheltuiască mai prudent, făcându-și cumpărăturile în magazine cu rabat și în puncte de vânzare ale fabricilor, și alegând mărci de magazin, mai ieftine decât cele ale producătorilor naționali. Detailiștii convenționali care oferă bunuri la prețuri medii sunt cei mai vulnerabili în fața acestor schimbări. De câștigat vor avea acele firme care reacționează corect în fața tendinței, adaptându-și produsele și mesajele convingătoare la specificul fiecăreia dintre aceste două Americi extrem de diferite.[42]

GAP

GAP, detailistul de îmbrăcăminte, aplică o strategie de piață segmentată, cu ajutorul a trei categorii de magazine: Banana Republic, cu marfă de lux; GAP, pentru piața de mijloc; și Old Navy, cu prețuri pentru bugetele modeste. În magazinele Banana Republic blugii se vând cu

70 $, iar în cele GAP, cu 50 $. Blugii din magazinele Old Navy nu costă mai mult de 25 $. Fiecare magazin își are propriul aspect distinctiv, propriile linii de marfă și propria reclamă. Această strategie segmentată a ajutat firma GAP să crească de la 7 miliarde $ în 1996, la 14 miliarde $ în 2003.[43]

ECONOMISIREA, ÎNDATORAREA ȘI DISPONIBILITATEA CREDITULUI Cheltuielile consumatorilor depind de gradul de economisire și de cel de îndatorare, precum și de posibilitățile de creditare. Consumatorii din Statele Unite au un indicator ridicat al îndatorării raportate la venit, ceea ce încetinește ritmul achizițiilor de locuințe și de alte bunuri cu valoare mare. Creditul este disponibil în grad foarte mare, în Statele Unite, dar la dobânzi destul de ridicate, mai ales în cazul împrumutătorilor cu venituri mai scăzute. Aici, Internetul poate da o mână de ajutor: consumatorii care caută un credit pe ipotecă pot intra pe site-ul lendingtree.com, unde completează un formular de cerere de împrumut și primesc, în termen de 48 de ore, mai multe propuneri de creditare din partea băncilor concurente.

EXTERNALIZAREA SERVICIILOR ȘI LIBERUL SCHIMB O problemă economică de tot mai mare importanță este migrația spre alte țări a slujbelor din producție și din servicii. Externalizarea este văzută de multe firme ca o necesitate competitivă, dar mulți lucrători autohtoni o consideră o sursă de șomaj. De exemplu, în decembrie 2003, IBM a hotărât să mute în India și în China locurile de muncă a aproape 5 000 de programatori. GE și-a mutat în străinătate mare parte din activitatea de cercetare-dezvoltare. Microsoft, Dell, American Express și practic toate marile multinaționale, de la Accenture la Yahoo!, și-au deplasat deja în alte țări o parte din posturi sau au în vedere să facă acest lucru.

Economiile de cost sunt spectaculoase, din moment ce firmele reușesc să-și reducă costurile de muncă cu 20 până la 70 de procente – presupunând că munca este de o calitate comparabilă. Dar, lăsând la o parte câștigul pe termen scurt pentru angajatori și pierderea slujbei pentru angajații autohtoni din categoria „gulerelor albe", apare și o deloc liniștitoare perspectivă pe termen lung: exodul activităților de programare informatică, în particular, ridică mari semne de întrebare pentru dominația tehnologică viitoare a Americii. Multă lume se întreabă dacă Statele Unite pot continua să conducă această industrie, din moment ce activitatea de programare se dispersează în toată lumea, din India în Bulgaria! La Bombay, de pildă, există acces de mare viteză la Internet, o universitate de clasă mondială și un sector de investiții cu capital de risc – toate ingredientele necesare pentru a da naștere următorului val de inovație tehnologică aptă să zguduie lumea![44]

În afară de considerentul pieței muncii, susținătorii și adversarii liberului schimb dezbat în continuare meritele tarifelor vamale protecționiste.

CAFEAUA CERTIFICATĂ „COMERȚ LOIAL"

Global Exchange, o organizație de apărare a drepturilor omului care promovează la nivel mondial protecția mediului natural, guvernarea politică echitabilă și dreptatea socială, a exercitat presiuni asupra industriei cafelei, pentru a susține acordurile de fixare loială a prețurilor de revânzare la cafea, prin rețeaua de certificare Fair Trade („Comerț Loial"). Peste 500 000 de fermieri din toată lumea produc și vând anual cel puțin 77 de milioane de kilograme de cafea, prin rețeaua Fair Trade. În lume există peste 100 de mărci de cafea certificate Fair Trade, care se vând prin aproximativ 35 000 de magazine cu amănuntul (din care 7 000 în Statele Unite). Pentru a obține certificatul Fair Trade, un importator trebuie să îndeplinească un set de criterii internaționale foarte stricte, cum ar fi să plătească un preț minim pe kilogram de 2,8 $. Organizația Global Exchange a decis să vizeze firma Starbucks pentru participare la rețea, dată fiind notorietatea ei incontestabilă. O campanie de propagandă printre consumatori a condus la introducerea cafelei certificate Fair Trade în peste 2.300 de localuri Starbucks, ca parte dintr-o inițiativă mai amplă a firmei, de promovare a politicilor corporatiste caracterizate prin responsabilitate socială.[45]

Mediul socio-cultural

Puterea de cumpărare este dirijată spre anumite bunuri și servicii, evitându-le pe altele, în funcție de gusturile și de preferințele oamenilor. Societatea modelează credințele, valorile și normele care definesc în mare măsură aceste gusturi și preferințe. Oamenii asimilează, în mod aproape inconștient, o viziune asupra lumii care le definește relațiile cu ei înșiși, cu cei din jur, cu organizațiile, cu societatea, cu natura și cu universul.

■ ***Concepția oamenilor despre ei înșiși.*** Importanța pe care o acordă oamenii ideii de a se simți mulțumiți de ei înșiși și de viața pe care o duc variază foarte mult de la individ la individ. În Statele Unite, de pildă, în perioada anilor 1960 și 1970, „căutătorii de plăceri" voiau distracție, schimbare și evadare din cotidian. Alții însă voiau „împlinire de sine". Oamenii cumpărau „mașini de vis" și „vacanțe de vis", își dedicau o parte mai mare din timp sportului (jogging, tenis de câmp), introspecției și hobby-urilor artistice sau artizanale (vezi tabelul 3.4, pentru un profil actualizat). Astăzi, unii oameni au început să aibă comportamente și ambiții mai conservatoare. Marketerii trebuie să înțeleagă că există multe grupuri diferite, cu concepții diferite despre propria persoană.

■ ***Concepția oamenilor despre ceilalți.*** Oamenii sunt preocupați de multe probleme sociale: drama celor rămași fără adăpost, infracționalitatea și victimele ei și așa mai departe. Ar vrea să poată trăi într-o societate mai umană. În același timp, caută să aibă legături cu cei „la fel ca ei" și tind să-i evite pe străini. Tânjesc după o relație serioasă și de lungă durată, dar numai cu câteva persoane din jur. Aceste tendințe sugerează o piață în creștere pentru produsele și serviciile care promovează solidaritatea socială și relațiile directe dintre oameni, cum ar fi activitatea religioasă, cluburile de sănătate și croazierele în grup. De asemenea, ele sugerează o piață în creștere și pentru „surogatele sociale":

lucruri care le dau posibilitatea oamenilor singuri să nu se mai simtă singuri, cum ar fi televiziunea, jocurile video și camerele de chat de pe Internet.

■ ***Concepția despre organizații.*** Oamenii au atitudini diverse față de corporații, de organismele guvernului, de sindicate și de alte organizații. Majoritatea sunt dispuși să lucreze pentru ele, dar, de o vreme încoace, se manifestă o diminuare a fidelității față de organizații. Valul masiv de concedieri și de scandaluri financiare, cum au fost cele de la Enron, WorldCom și Tyco, a dat naștere unei atitudini generale de cinism și neîncredere.[46] Astăzi, mulți oameni văd în muncă nu o sursă de satisfacție, ci o corvoadă inevitabilă, pentru a câștiga banii necesari activităților din timpul liber. Această concepție are mai multe implicații de marketing. Firmele trebuie să găsească noi modalități de a recâștiga atât încrederea consumatorilor, cât și pe cea a angajaților. Totodată, ele trebuie să se asigure că sunt percepute ca „buni cetățeni corporatiști" și că mesajele pe care le transmit consumatorilor sunt percepute ca oneste.

■ ***Concepția despre societate.*** Și atitudinile față de societate variază de la un individ la altul. Unii oameni o apără („păstrătorii"), unii o organizează („realizatorii"), unii iau din ea cât de mult pot („profitorii"), unii vor s-o schimbe („reformatorii"), unii vor să găsească în ea ceva mai profund („exploratorii") și unii vor să plece din ea („escapiștii").[47] Tiparele de consum reflectă adeseori atitudinea socială. Realizatorii tind să fie persoane cu cariere de succes, care se îmbracă bine, mănâncă bine și trăiesc bine. Reformatorii duc de obicei o existență mai modestă, conduc mașini mai mici și poartă haine mai simple. Escapiștii și exploratorii reprezintă o piață importantă pentru filme, muzică, surfing și camping.

■ ***Concepția despre natură.*** Oamenii au atitudini diferite față de natură. Unii se simt subjugați de ea, alții se simt în armonie cu ea, iar alții caută s-o stăpânească. O tendință de lungă durată a fost și continuă să fie încercarea speciei umane de a stăpâni natura prin tehnologie. În ultima vreme însă, oamenii au început să perceapă acut fragilitatea naturii și faptul că resursele ei sunt finite. Ființa umană admite acum că natura poate fi distrusă de activitățile oamenilor. Firmele au reacționat la această tendință, manifestată printr-un interes crescând față de camping, drumeție, sporturi nautice și pescuit, cu produse adecvate: bocanci de munte, corturi și alte dotări. Agențiile de turism oferă circuite complete în zone neatinse încă de efectul civilizației umane și chiar în locuri cum ar fi Antarctica.

■ ***Concepția despre univers.*** Oamenii au concepții diferite despre originea universului și despre locul ființei umane în univers. Majoritatea americanilor sunt monoteiști, chiar dacă, de-a lungul anilor, credința în Dumnezeu și practica religioasă și-au pierdut mult din importanță. Anumite mișcări evanghelice se străduiesc activ să-i readucă pe oameni în cadrul religiei organizate. Parte din impulsul religios s-a redirijat însă spre religiile orientale, spre misticism sau ocultism și spre curentul autointitulat „mișcarea în favoarea potențialului uman".

Pe măsură ce oamenii își pierd orientarea religioasă, încep să caute împlinirea de sine prin satisfacții cât mai imediate. În același timp însă, fiecare tendință pare să dea naștere automat unei contratendințe, așa cum o demonstrează intensificarea fundamentalismului religios la nivelul întregii lumi. Iată în continuare alte câteva caracteristici culturale care prezintă interes pentru marketeri: persistența valorilor culturale fundamentale, existența subsistemelor culturale și modificarea valorilor în timp.

PERSISTENȚA DE DURATĂ A VALORILOR CULTURALE FUNDAMENTALE Oamenii care trăiesc într-o societate anume au multe *convingeri fundamentale* și valori morale care tind să dăinuie în timp. Majoritatea americanilor continuă să creadă în valoarea muncii, în ideea de a se căsători, de a face donații organizațiilor caritabile și de a fi cinstit cu cei din jur. Convingerile și valorile fundamentale se transmit de la o generație la alta, de la părinți la copii, și sunt întărite prin acțiunea instituțiilor sociale majore: școala, biserica, locul de muncă și autoritatea publică. *Convingerile secundare* sunt valori mai deschise spre schimbare. A crede în instituția căsătoriei este o convingere fundamentală; a crede în ideea că oamenii ar trebui să se căsătorească devreme în viață este o convingere secundară. Prin urmare, marketerii serviciilor de planificare a familiei ar putea face unele progrese, dacă i-ar convinge pe oameni că e de preferat să se căsătorească mai târziu, decât să nu se căsătorească niciodată.

TABELUL 3.4 Cele mai populare activități de petrecere a timpului liber în Statele Unite (procentajul adulților care iau parte)

Plimbare pe jos pentru mișcare	59%
Grădinărit	45%
Înot	35%
Fotografie	26%
Ciclism	25%
Pescuit	23%
Bowling	21%
Camping	21%
Jogging sau alergat	18%
Ridicat greutăți sau cros amator	17%
Golf	16%
Continuarea educației	16%
Drumeție	14%
Plimbare cu ambarcațiuni cu motor	9%

Sursa: Scarborough Research, 2001, conform rezumatului publicat în articolul „Where Does the Time Go?", *American Demographics*, aprilie 2002, p. 56.

Marketerii au ceva șanse să schimbe valorile secundare, dar aproape nici o șansă să le schimbe pe cele fundamentale. De pildă, organizația nonprofit „Mamele împotriva Condusului în Stare de Ebrietate" (Mothers Against Drunk Driving – MADD) nu încearcă să oprească vânzările de băuturi alcoolice, dar promovează activ ideea ca petrecăreții să desemneze de la bun început pe cineva care să nu bea nimic toată seara și să-i conducă în final pe ceilalți acasă. De asemenea, organizația face lobby pentru creșterea vârstei legale de acordare a permisului auto.

EXISTENȚA SUBSISTEMELOR CULTURALE În fiecare societate există **subsisteme culturale** sau **subculturi**, adică grupuri care au valori comune, rezultate din experiențele sau circumstanțele specifice modului de viață al grupului. Membrii unui subsistem cultural împărtășesc aceleași credințe, preferințe și comportamente. În măsura în care grupurile subculturale manifestă dorințe și comportamente de consum diferite de cele ale societății în ansamblu, marketerii pot decide să le vizeze ca piețe pentru produsele și serviciile lor.

Uneori, marketerii ajung să obțină succese neașteptate din vizarea unui subsistem cultural. Marketerii i-au preferat dintotdeauna pe adolescenți, de pildă, fiindcă ei sunt cei care inițiază noile tendințe din societate în materie de modă vestimentară, muzică, divertisment, idei și atitudini. De asemenea, marketerii mai știu și că, dacă atrag un client încă din perioada adolescenței, au mari șanse ca acesta să le rămână fidel pe tot parcursul vieții. Frito-Lay, care-și realizează în proporție de 15 la sută vânzările pe piața clienților adolescenți, a declarat că a constatat o creștere a vânzărilor de chipsuri către adulți. „După părerea noastră, este efectul faptului că i-am atras spre noi încă de când erau adolescenți", a declarat directorul de marketing de la Frito-Lay.[48]

SCHIMBAREA ÎN TIMP A VALORILOR CULTURALE SECUNDARE Deși valorile fundamentale sunt foarte persistente, au loc totuși și mutații culturale radicale. În anii 1960, mișcarea hippie, moda muzicii Beatles și modelul Elvis Presley, alături de alte fenomene culturale, au avut un impact major asupra modului în care se îmbrăcau și își purtau părul tinerii, asupra normelor lor de viață sexuală și a țelurilor urmărite în viață. Tinerii din ziua de azi sunt influențați de alte tipuri de eroi: Bono, solistul trupei U2, baschetbalistul LeBron James, jucătorul de golf Tiger Woods și Tony Hawk, campionul la patinaj cu planșa.

Mediul natural

Deteriorarea mediului natural reprezintă o serioasă preocupare globală. În multe orașe mari ale lumii, poluarea aerului și a apei a atins cote alarmante. Oamenii sunt preocupați de emisiile de gaze în atmosferă, mai ales de cele rezultate din arderea combustibililor fosili, care produc „efectul de seră"; de dispariția stratului de ozon din jurul planetei, cauzată de anumite substanțe chimice; și de lipsa tot mai acută a apei de băut în anumite zone. În Europa Occidentală, partidele „verzi" au insistat viguros pentru acțiune publică în direcția reducerii poluării industriale. În Statele Unite,

experții au documentat clar deteriorarea ecologică, iar grupurile de supraveghere civică, cum ar fi Sierra Club și Friends of the Earth, traduc în acțiune politică și socială toate aceste preocupări.

Noile reglementări au lovit foarte tare în anumite sectoare ale economiei. Producătorii de oțel și companiile de utilități publice au fost obligate să investească miliarde de dolari în echipamente de reducere a poluării și în combustibili mai puțin nocivi pentru mediu. Industria automobilelor s-a văzut nevoită să-și majoreze gradul de biodegradabilitate a produselor. Marea speranță este că firmele vor adopta practici de natură să protejeze mediul natural. Uriașe ocazii favorabile îi așteaptă pe marketerii care pot să creeze noi soluții promițătoare, apte să armonizeze prosperitatea materială cu grija față de mediu.

Consumatorii par adeseori să aibă atitudini contradictorii în privința protejării mediului natural. Un studiu de cercetare a arătat că, deși 80 la sută dintre americani se declară influențați, în decizia de cumpărare a unui produs de consum, de faptul că produsul respectiv dăunează sau nu mediului, doar puțin peste jumătate au afirmat că au cumpărat produse reciclate sau fără nocivitate pentru mediu.[49] Tinerii, în special, erau mai înclinați să creadă că nimic din ceea ce puteau ei face, personal, nu avea vreo importanță. Sporirea numărului de produse „verzi" care să fie și cumpărate de oameni, nu numai aprobate, impune unele schimbări deloc ușoare: consumatorii trebuie să fie convinși să renunțe la obiceiuri de cumpărare care le-au devenit aproape a doua natură; să fie convinși că motivele din spatele introducerii produselor „verzi" sunt realmente sincere; că produsele respective au calitatea necesară; și că trebuie să-și schimbe atitudinea, deocamdată sceptică, în privința rolului pe care-l joacă în protejarea mediului. (Vezi și caseta „Idee de marketing: Marketingul «verde»".)

Marketerii trebuie să fie conștienți de amenințările, dar și de ocaziile favorabile, pe care le aduc cu ele patru tendințe din mediul natural: criza de materii prime, mai ales penuria de apă; costul sporit al energiei; creșterea gradului de poluare; și rolul în schimbare al guvernelor.

CRIZA DE MATERII PRIME Resursele naturale ale planetei noastre sunt de trei feluri: infinite; finite și regenerabile; finite și neregenerabile. *Resursele infinite*, cum ar fi aerul și apa, devin o problemă din cauza poluării și a distribuției inegale. Penuria de apă în unele zone este deja o problemă politică, iar pericolul nu mai este doar de perspectivă, ci unul imediat. *Resursele finite regenerabile*, cum ar fi pădurile și hrana, trebuie să fie judicios utilizate. Companiilor forestiere li se cere să reîmpădurească exploatațiile de cherestea, pentru a proteja solul și pentru a asigura lemnul necesar generațiilor viitoare. Dat fiind că suprafața de pământ arabil este fixă și zonele urbane se întind mereu, mușcând adânc din terenurile agricole, oferta de hrană poate și ea să devină o problemă gravă. *Resursele finite neregenerabile* – țițeiul, cărbunele, platina, zincul, argintul – vor ridica o mare problemă, dat fiind că se apropie punctul de epuizare totală. Firmele care folosesc, ca

materii prime, aceste minerale tot mai rare, se confruntă cu majorări de costuri substanțiale. Pe de altă parte, firmele angrenate în cercetare-dezvoltare au marea ocazie de a dezvolta materiale de substituire.

CREȘTEREA COSTURILOR ENERGIEI Petrolul, una dintre resursele finite neregenerabile, a creat probleme serioase pentru economia mondială. În octombrie 2004, prețurile la petrol au depășit brusc 55 $ barilul, accentuând nevoia de forme alternative de energie. Firmele caută mijloace practice de exploatare a energiei solare, nucleare, eoliene și de altă natură. Numai în domeniul energiei solare, sute de firme au introdus produse de primă generație, cu care să se poată folosi această formă de energie la încălzirea locuințelor și în alte scopuri. Alte firme s-au angajat în construirea unor modele practice de automobile electrice, iar pe cea care va reuși prima să găsească soluția perfectă o așteaptă o răsplată de miliarde de dolari! Autovehiculele hibride, pe benzină și electricitate – cum ar fi modelul Prius al firmei Toyota, declarat „Mașina anului 2004" în clasamentul revistei *Motor Trend* –, sunt deja disponibile pe piață.

PRESIUNILE ÎN DIRECȚIA COMBATERII POLUĂRII O parte din activitatea industrială va dăuna în mod inevitabil mediului natural. Gândiți-vă doar la nivelul periculos de mare al mercurului din apa oceanelor, la cantitățile imense de DDT și de alte chimicale poluante prezente în sol și în alimente, și la gunoaiele aruncate pe jos – sticle, pungi de plastic, ambalaje de hârtie și câte altele! S-a format o imensă piață pentru soluții de menținere sub control a poluării, cum ar fi filtrele pentru gaze, centrele de reciclare a materialelor uzate și sistemele de management ecologic al rampelor de gunoi. Simpla existență a acestei piețe duce la căutarea unor modalități alternative de a produce și de a ambala bunurile realizate. Firma 3M aplică un program de prevenire a poluării grație căruia a reușit să-și reducă substanțial atât gradul de poluare, cât și costurile. Dow Chemical și-a construit o nouă fabrică de etilenă la Alberta, care consumă cu 40 la sută mai puțină energie și deversează în mediu cu 97 la sută mai puțină apă uzată. AT&T folosește un software special, cu care să aleagă materialele cele mai puțin nocive pentru mediu, să diminueze cantitatea de deșeuri toxice, să reducă consumul de energie și să îmbunătățească gradul de reciclare a produselor din operațiunile pe care le desfășoară.[50]

ROLUL ÎN SCHIMBARE AL GUVERNELOR Guvernele naționale manifestă în grade variate preocupare și perseverență în a promova un mediu mai curat. Guvernul Germaniei, de exemplu, depune eforturi viguroase de protejare a mediului natural, parțial din cauza considerabilei influențe politice de care se bucură mișcarea verde în această țară și parțial din cauza devastărilor ecologice produse în fosta Germanie de Est. Multe țări sărace nu pot face nimic împotriva poluării, fie pentru că le lipsesc fondurile necesare, fie pentru că nu există voință politică. Este în interesul națiunilor bogate să le ajute pe cele mai sărace să-și controleze poluarea, dar și primelor le lipsesc astăzi fondurile necesare.

IDEE de marketing

Marketingul „verde“

Cu toate că problemele de mediu influențează de multă vreme practicile de marketing, mai ales în Europa, relevanța lor a crescut mult în ultimul deceniu. În Statele Unite, mișcarea în favoarea marketingului „verde" s-a născut odată cu intens promovatele activități de „Ziua Pământului", demarate în aprilie 1990. Ulterior, a avut loc o adevărată explozie de produse și de programe de marketing „prietenoase cu mediul", pe măsură ce firmă după firmă se înghesuia să profite de ceea părea a fi o sensibilizare crescută a consumatorului la problema protecției mediului.

Dintr-o perspectivă a exploatării capitalului de piață, „marketingul verde" nu s-a dovedit însă în întregime un succes. De exemplu, în 1994, Philips Electronics NV și-a creat o marcă „verde", „Earthlight", cu care să-și impună pe piață becurile fluorescente declarate „ecologice și cu consum eficient de energie". Lipsa de succes în vânzare a făcut însă ca produsul să fie reambalat în 2000 sub forma unui bec „normal", cu o durată de viață de șapte ani, botezat „Marathon" – și vânzările au început să crească frumos, cu 7 la sută pe an. O altă firmă, Ben & Jerry's, confruntată de asemenea cu scăderea vânzărilor, a renunțat la sortimentul de înghețată „Rainforest Crunch", introdus de Ziua Pământului din 1990, care promova conservarea mediului natural și nucile din pădurile tropicale. În ciuda efortului concertat de marketing, compania Green Mountain Energy a avut dificultăți în a-și vinde energia produsă în centrale electrice nepoluante.

Mulți alți marketeri au eșuat în încercarea de a convinge piața cu mesaje de marketing „verde", în ultimii zece ani. Ce obstacole s-au ridicat în calea acestui curent pro-ecologic?

- ***Excesul propagandistic și lipsa de credibilitate***. Atât de multe firme și-au proclamat sus și tare grija față de mediu, încât publicul a început să trateze cu scepticism toată această propagandă. Anchetele declanșate de autorități în privința unor declarații care s-au dovedit false (de exemplu, despre caracterul degradabil al pungilor de gunoi) și dezvăluirile presei despre „cazierul poluat", la propriu și la figurat, al unora dintre aceste firme, n-au făcut decât să amplifice și mai mult dubiile consumatorilor. Drept rezultat, mulți consumatori sunt acum convinși că atributele ecologice promovate nu reprezintă altceva decât „exagerări de marketing".
- ***Comportamentul consumatorului.*** Studiile de cercetare au arătat că, luați ca întreg, consumatorii nu vor vrea să plătească în plus pentru un atribut ecologic, chiar dacă pe anumite segmente se vor găsi și consumatori dispuși să facă acest lucru. Majoritatea consumatorilor par să nu dorească să renunțe la avantajele altor variante, în favoarea produselor „verzi". De exemplu, unor consumatori nu le place cum arată și cum se comportă în utilizare hârtia reciclată și alte articole reciclate pentru consumul gospodăresc. Iar unii dintre ei nu vor să renunțe la comoditatea produselor de unică folosință, cum ar fi scutecele.
- ***Implementarea defectuoasă.*** Repezindu-se să nu scape ocazia de a exploata și ele curentul „verde", multe firme au făcut o implementare cel puțin neglijentă a programului de marketing. Produsele erau defectuos proiectate, cu prețuri mult exagerate și promovate în mod neadecvat. Unele reclame n-au reușit să evidențieze o legătură clară între ceea ce făcea firma pentru mediu și felul în care aveau de câștigat consumatorii individuali.

Pentru a depăși toate aceste obstacole și a avea siguranța că inițiativele de mediu sunt corect implementate, unele firme recomandă numirea unui „promotor activ al mișcării verzi" – un activist din partea organizațiilor ecologiste, dar care acționează în interiorul firmei, pentru a o ajuta să devină „mai verde".

Jean Palmateer, care este inginer licențiat în protecția mediului, lucrează ca „promotor verde" pentru DePuy Orthopaedics, una dintre diviziunile corporației Johnson & Johnson. Dna Palmateer recomandă atingerea obiectivelor de ansamblu prin personalizarea problemei. De exemplu, când și-a propus să facă în așa fel încât rezervoarele de apă ale acestei firme producătoare de aparatură medicală să fie mereu curate, le-a spus muncitorilor că rezervoarele mai curate înseamnă nu doar o mână de ajutor întinsă Pământului, ci și faptul că nu-i va mai trezi nimeni la trei dimineața, când se înfundă o țeavă de evacuare. Acum, rezervoarele sunt mai curate, iar muncitorii dorm mai bine noaptea.

Au existat totuși, de-a lungul anilor, și câteva succese notabile de marketing „verde". Extrem de bine-difuzata campanie publicitară „People Do" a firmei Chevron a încercat, de pildă, să schimbe percepțiile negative ale oamenilor în privința companiilor petroliere, descriind programele Chevron special destinate să salveze fauna și flora din zonele de exploatare, să protejeze litoralul și așa mai departe.

McDonald's a introdus de-a lungul anilor o serie întreagă de inițiative ecologice intens mediatizate, cum ar fi pungile confecționate din hârtie netratată cu clor și înlocuirea cutiilor din spumă de polistiren, pentru sandviciuri, cu foiță de hârtie și cutii din carton subțire reciclat. McDonald's a primit distincția „Partenerul anului în tratarea judicioasă a deșeurilor", oferită de Agenția Statelor Unite pentru Protecția Mediului, pentru că: (1) a conservat 3 200 de tone de hârtie și carton, înlocuind cutiile pentru sandviciuri cu foiță de ambalaj flexibilă, dintr-un singur strat; (2) a eliminat 1.100 de tone de materiale din carton, care ar fi fost folosite pentru transport, trecând la pahare din plastic subțire; și (3) a cheltuit 355 de milioane $ pe produse cu conținut din materiale reciclate.

Sursele: Jacquelyn Ottman, *Green Marketing: Opportunity for Innovation*, ediția a 2-a (Chicago: NTC/Contemporary Publishing Company, 1998); Geoffrey Fowler, „Green Sales Pitch Isn't Moving Many Products", *Wall Street Journal*, 6 martie 2002, p. B4; Lynn J. Cook, „Our Electrons Are Greener", *Forbes*, 23 iunie 2003, p. 101; Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, ediția a 2-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003); Maggie Jackson, „Earth-Friendly Company Changes Come from One 'Green Champion' at a Time", *Boston Globe*, 9 mai 2004, p. G1.

Mediul tehnologic

Una dintre cele mai spectaculoase forțe care ne modelează astăzi viața este tehnologia. Grație tehnologiei avem astăzi atâtea minuni ale medicinei, cum ar fi penicilina, operațiile pe cord deschis și pilula anticoncepțională. Dar tot tehnologia a creat și orori: bomba cu hidrogen, gazul paralizant și pușca-mitralieră. Și tot ea ne-a dăruit lucruri ce pot fi văzute atât ca o binecuvântare, cât și ca un blestem, cum ar fi automobilul și jocurile video.

Fiecare nouă tehnologie este o forță a „distrugerii creatoare". Tranzistorii au distrus industria tuburilor electronice cu vid; xerografia i-a ruinat pe producătorii de hârtie indigo; automobilele concurează nemilos căile ferate; televiziunea a redus dramatic tirajele ziarelor. În loc să treacă la noile tehnologii, multe sectoare de activitate tradiționale le-au ignorat sau au încercat să le combată, iar cifra lor de afaceri a scăzut, deși ține de însăși esența capitalismului de piață, să fii dinamic și să accepți distrugerea creatoare produsă de noua tehnologie, ca preț ce trebuie plătit pentru progres.

Fiți atenți la Dell, la HP, la Apple și la Microsoft: după unii „prooroci", telefoanele mobile „inteligente" vor ajunge în cele din urmă să eclipseze calculatoarele personale.

TELEFOANELE INTELIGENTE

„Într-o bună zi, 2 sau 3 miliarde de oameni vor avea telefoane mobile și nici unul nu va avea un PC", spune Jeff Hawkins, inventatorul agendei digitale Palm Pilot și directorul general pentru tehnologie de la PalmOne. „Telefonul mobil va deveni viața lor digitală", prezice Hawkins. După un start lent, telefoanele mobile au devenit tot mai ubicue – există astăzi 1,5 miliarde de bucăți în toată lumea – și mai „deștepte". Cele mai sofisticate din ziua de azi au deja capacitatea de procesare a PC-urilor de la mijlocul deceniului 1990, consumând de o sută de ori mai puțină energie electrică. Oamenii folosesc telefoanele ca să trimită e-mailuri, ca să navigheze pe Web, ca să facă fotografii și ca să se joace. Hawkins proorocește că, în următoarele câteva decenii, toate telefoanele vor fi mobile, capabile să recepteze voce și semnale de pe Internet la viteze de bandă largă, și că facturile se vor reduce la doar câțiva dolari pe lună, pe măsură ce companiile de telefonie mobilă își amortizează investițiile făcute în noi rețele. Printre noile modele inteligente de telefoane mobile aflate „pe țeavă" se numără Tre600 de la Palm, în variantă de buzunar, cu o tastatură în miniatură, cameră foto încorporată și sloturi pentru plăcuțe suplimentare de memorie; și MPx de la Motorola, cu dublă rotație pe axul de închidere – când îl desfaci pe o direcție, arată ca un telefon obișnuit, dar merge să-l deschizi și pe o altă axă, moment în care telefonul arată ca un dispozitiv de trimis e-mailuri, cu tastatură extinsă și aranjată în sistemul convențional al PC-urilor de birou.[51]

Rata de creștere a unei economii naționale va fi influențată de cât de multe noi tehnologii au fost descoperite. Din nefericire, descoperirile tehnologice nu apar în mod uniform în timp – industria feroviară a creat o mulțime de investiții, după care investițiile s-au tot diminuat, până când a apărut industria automobilelor. Mai târziu, radioul a creat o mulțime de investiții, care apoi s-au diminuat și ele, până când a apărut televiziunea. În perioada de timp dintre două inovații majore, o economie poate să stagneze. Între timp, decalajul se umple cu inovații minore: cafeaua uscată prin criogenie, combinația de șampon cu balsam, antiperspirantele și deodorantele și altele asemenea. Inovațiile minore sunt mai puțin riscante, dar fac și ca eforturile de cercetare să fie deviate de la marile descoperiri.

Noua tehnologie are și consecințe pe termen foarte lung, pe care nu le putem prevedea întotdeauna. Pilula anticoncepțională, de exemplu, a avut ca efecte reducerea numerică a familiilor, creșterea numărului de femei angajate în muncă și majorarea venitului discreționar – rezultând în cheltuieli mai mari pe călătorii de vacanță, pe bunuri de folosință îndelungată și pe obiecte de lux.

Marketerul trebuie să țină sub observație următoarele tendințe din tehnologie: ritmul schimbării, posibilitățile de inovare, modificarea bugetelor de cercetare-dezvoltare și înmulțirea reglementărilor din domeniul tehnologiei.

RITMUL ACCELERAT AL SCHIMBĂRII În urmă cu doar 40 de ani, multe dintre produsele care azi ni se par perfect obișnuite nu existau nici măcar în proiect! John F. Kennedy n-a apucat să vadă un calculator personal, un ceas de mână digital, un videocasetofon, un aparat fax, o agendă personală digitală sau Internetul – și ritmul progreselor tehnologice nu s-a încetinit deloc! Proiectul genomului uman promite să aducă în actualitate „secolul biologic", pe măsură ce specialiștii în biotehnologie creează noi tratamente medicale, noi alimente și noi materiale. Cercetătorii din electronică fac microprocesoare tot mai inteligente, pentru ca mașinile, locuințele și birourile noastre să fie mai receptive la modificarea condițiilor din jur. Reușita în a combina calculatorul personal cu scanerul, cu faxul, cu copiatorul, cu telefonul fără fir, cu Internetul și cu e-mailul le-a oferit oamenilor posibilitatea să lucreze în *sistemul telenavetei* – adică să muncească de acasă sau de pe drum, în loc să se deplaseze la un sediu de lucru fix. Această tendință ar putea reduce gradul de poluare, i-ar putea ajuta pe oameni să aibă relații de familie mai strânse și ar putea duce la o orientare mai pronunțată spre spațiul de acasă, în crearea mijloacelor de divertisment și a canalelor de cumpărături.

Cercetătorii și inginerii lucrează la tot mai multe idei noi, iar timpul scurs între apariția unei asemenea idei și implementarea ei cu succes se scurtează văzând cu ochii. La fel și timpul scurs între momentul introducerii pe piață și vârful de producție. Nouăzeci la sută din toți oamenii de știință care au trăit vreodată pe Pământ sunt încă în viață astăzi, iar tehnologia se hrănește din propriile energii creatoare.

POSIBILITĂȚI NELIMITATE DE INOVARE Savanții de astăzi lucrează la o gamă uluitor de diversă de noi tehnologii, care vor revoluționa produsele și procesele de producție. Proiecte dintre cele mai incitante se desfășoară în domeniul biotehnologiei, al calculatoarelor, al microelectronicii, al telecomunicațiilor, al roboticii și al materialelor-unicat. Cercetătorii caută tratamente pentru SIDA, pastile care să ne facă fericiți, analgezice eficiente, mijloace contraceptive perfect sigure și fără efecte secundare, alimente gustoase care să nu îngrașe și multe altele. Inginerii proiectează roboți care să-i înlocuiască pe pompieri, să exploreze adâncurile oceanelor și să aibă grijă de copii, de bătrâni și de oameni bolnavi la domiciliul acestora. În plus, savanții se ocupă și de lucruri care încă par de domeniul fanteziei: mașinuțe zburătoare, televiziunea tridimensională și colonii umane în spațiul cosmic. În fiecare caz, dificultatea constă în a dezvolta variante fezabile practic și accesibile ca preț ale acestor produse.

SAMSUNG

În cadrul unui proiect ambițios, Samsung a lansat conceptul „casei digitale". În Coreea, Samsung are 6 000 de locuințe în rețea, dotate cu aparatură conectată la Internet: cuptoare de bucătărie, frigidere, camere video de securitate și ecrane plate fixate pe pereți. Samsung încearcă să ducă și în străinătate conceptul. În Statele Unite, conectarea la sistem a unei locuințe va costa între 2.000 $ și 10.000 $, ceea ce înseamnă că adoptarea inovației va fi relativ accesibilă. Dar, pe lângă faptul că mai are de rezolvat unele dificultăți tehnice,

Samsung trebuie să se lupte și cu reticențele unora dintre consumatori, cărora sistemul li se pare prea complex sau nu-i văd necesitatea. Experții consideră însă că penetrarea în grad sporit a accesului la conexiuni de mare viteză va potența adoptarea casei digitale, pe măsură ce consumatorii vor învăța cum să acceseze canalele digitale de comerț și de comunicare prin intermediul mai multor aparate.[52]

Firmele au învățat deja să exploateze potențialul *realității virtuale* – combinația de tehnologii care le permite utilizatorilor să experimenteze un mediu tridimensional generat pe calculator prin intermediul a trei simțuri: văzul, auzul și pipăitul. Realitatea virtuală a fost deja aplicată pentru a studia reacțiile consumatorilor la noi designuri de automobile, de bucătării modulare și de exterioare ale caselor, precum și la alte tipuri de potențiale oferte.

MODIFICAREA BUGETELOR DE CERCETARE-DEZVOLTARE Deși Statele Unite sunt pe primul loc în lume la capitolul cheltuielilor făcute anual cu proiecte de cercetare-dezvoltare, o parte tot mai mare se îndreaptă spre latura de dezvoltare a acestei activități, ridicând semne de întrebare asupra posibilității ca Statele Unite să-și mențină poziția în domeniul cercetării științifice fundamentale. Multe firme se mulțumesc să-și investească banii în imitații după produsele concurenților, aducând doar mici modificări sau îmbunătățiri de atribute ori de stil. Până și firme cu tradiție în cercetarea fundamentală, cum ar fi DuPont, Bell Laboratories și Pfizer, se arată foarte prudente în această direcție și, în tot mai mare măsură, cercetarea dirijată spre descoperiri revoluționare se derulează prin consorții de firme, mai degrabă decât de către o singură firmă.

REGLEMENTAREA SPORITĂ A SCHIMBĂRII TEHNOLOGICE Pe măsură ce produsele devin tot mai complexe, publicul trebuie să fie sigur că le poate utiliza fără riscuri. În consecință, au fost extinse atribuțiile organismelor guvernamentale, în ceea ce privește investigarea produselor potențial periculoase și, dacă se dovește că riscul este real, interzicerea lor. În Statele Unite, Administrația pentru Alimente și Medicamente (FDA) trebuie să aprobe absolut fiecare medicament, pentru ca acesta să poată fi comercializat. Și în alte domenii – alimente, automobile, îmbrăcăminte, aparatură electrică, construcții – s-au înmulțit reglementările menite să protejeze sănătatea și integritatea fizică a oamenilor. Marketerii trebuie să cunoască toate aceste reglementări, atunci când propun, când dezvoltă și când lansează noi produse.

Mediul politico-legislativ

Deciziile de marketing sunt puternic influențate de evoluțiile din mediul politico-legislativ. Acest mediu se compune din prevederile legislative, din agențiile guvernamentale și din grupurile de presiune care influențează și limitează acțiunile oamenilor și ale organizațiilor. Uneori, legile pot să creeze și noi ocazii favorabile pentru firme, nu doar să le limiteze posibilitățile. De exemplu, legislația privind obligativitatea reciclării a dat un impuls major industriei care se ocupă de această activitate, accelerând și crearea a

zeci de firme noi, care fac produse din materiale reciclate. Două tendințe importante din acest mediu sunt: numărul mai mare al legilor care reglementează activitatea de afaceri și numărul mai mare al grupurilor de interese speciale.

MAI MULTĂ LEGISLAȚIE ECONOMICĂ Legislația economică are trei mari scopuri fundamentale: să protejeze firmele de concurența neloială, să-i protejeze pe consumatori de practicile incorecte ale firmelor și să protejeze interesele societății de efectele negative ale unui comportament necontrolat din partea agenților economici. O menire fundamentală a legislației și reglementărilor economice este aceea de a obliga firmele să suporte costurile sociale pe care le provoacă produsele lor sau procesele lor de producție. Un mare motiv de preocupare este următorul: în ce punct încep costurile reglementării prin lege să depășească beneficiile aduse? Legile nu sunt întotdeauna aplicate în mod corect și echitabil; cei însărcinați să le verifice aplicarea și să penalizeze nerespectarea lor sunt câteodată fie prea îngăduitori, fie prea zeloși. Deși orice nouă lege își are motivația ei rațională, uneori poate avea și efectul neintenționat de a submina inițiativa și de a întârzia creșterea economică.

Legislația cu incidență asupra agenților economici a sporit constant de-a lungul anilor. Comisia Europeană s-a arătat foarte activă în a stabili un nou cadru legislativ care să acopere comportamentul competițional al agenților economici, standardele în materie de produse, răspunderea firmelor pentru performanța produsului și tranzacțiile comerciale, valabil pentru toate cele 25 de țări membre ale Uniunii Europene. Statele Unite au multe legi și reglementări care acoperă probleme cum ar fi concurența, siguranța în utilizare a produselor și răspunderea pentru defectele lor, loialitatea practicilor comerciale și de creditare, ambalarea și etichetarea.[53]

Câteva țări au mers chiar mai departe decât Statele Unite în a promulga o legislație strictă de protecție a consumatorului. Norvegia interzice mai multe tipuri de promovare a vânzărilor – cupoanele care pot fi transformate în produse, concursurile, premiile –, considerându-le instrumente nepotrivite sau „neloiale“ de promovare a produselor. Thailanda le impune producătorilor de alimente procesate care vând mărci cu acoperire națională să comercializeze și mărci la prețuri mai scăzute, astfel încât consumatorii cu venituri modeste să poată găsi produse accesibile pentru bugetul lor. În India, firmele din industria alimentară au nevoie de o aprobare specială, ca să lanseze mărci care oferă ceva ce există deja pe piață, cum ar fi o altă băutură de tip cola sau o altă marcă de orez.

Marketerii trebuie să posede un vast bagaj funcțional de cunoștințe asupra principalelor legi care protejează concurența, îi protejează pe consumatori și protejează societatea. Companiile își stabilesc la modul general proceduri de verificare a respectării legii și instituie norme etice pentru managerii lor de marketing; de asemenea, pe măsură ce tot mai multe activități comerciale au loc în ciberspațiu, marketerii trebuie să instituie noi parametri de derulare deontologică a comerțului electronic.

ÎNMULȚIREA GRUPURILOR DE INTERESE SPECIALE Numărul și puterea de influență a grupurilor de interese speciale au crescut mult în ultimele trei decenii. Comitetele de acțiune politică fac lobby pe lângă oficialii guvernamentali și îi presează pe factorii de decizie ai firmelor să acorde mai multă atenție chestiunii drepturilor consumatorilor, drepturilor femeilor, drepturilor persoanelor în vârstă, drepturilor minorităților și drepturilor homosexualilor.

Multe firme și-au înființat departamente de afaceri comunitare, care să se ocupe de toate aceste probleme și de relațiile cu grupurile de interese speciale. O importantă forță de influență asupra lumii corporatiste este **mișcarea consumeristă** – o mișcare organizată a cetățenilor și a guvernului, menită să întărească drepturile și puterile cumpărătorilor, în raport cu vânzătorii. Consumeriștii au cerut și au obținut dreptul de a afla costul real al dobânzilor la un împrumut, costul real pe unitatea standard de mărci concurente (declararea prețului unitar), ingredientele de bază ale unui produs, calitatea nutritivă a alimentelor, data de fabricație sau de ambalare a unui produs și avantajele reale ale unui produs.

Tot mai mulți consumatori se arată dispuși să dezvăluie informații personale, în schimbul unor produse adaptate individual din partea firmelor – atâta timp cât pot avea încredere în ele – și acest lucru va face ca problema protejării intimității consumatorului să rămână în continuare un subiect delicat al politicii publice.[54] Temerile consumatorilor sunt numeroase: că vor fi jefuiți sau păcăliți; că datele personale furnizate vor fi folosite în detrimentul lor; că li se va fura identitatea; că vor fi bombardați cu solicitări; că și copiii lor vor intra în vizorul comercianților fără scrupule.[55] Mai multe firme și-au înființat un departament de dialog cu consumatorii, care ajută la formularea unor politici clare de acțiune în acest sens și răspunde la reclamațiile consumatorilor. Firmele atente au grijă să răspundă prompt mesajelor primite, să rezolve nemulțumirile și să tragă învățăminte din reclamațiile clienților.

În mod evident, noile legi și numărul crescând al grupurilor de presiune au impus mai multe restricții asupra marketerilor. Marketerii trebuie să-și clarifice planurile împreună cu departamentul juridic al firmei, cu departamentul de relații publice, cu cel de afaceri comunitare și cu cel de dialog cu consumatorii. Societățile de asigurări exercită, direct sau indirect, o anumită influență asupra modului în care sunt proiectate detectoarele de fum; grupurile de cercetare științifică influențează modul în care sunt proiectate produsele ambalate în tuburi de spray, condamnând utilizarea aerosolilor. În esență, multe tranzacții private de marketing au intrat deja în domeniul public.

REZUMAT

1. Pentru a-și îndeplini sarcinile de analiză, planificare, implementare și control, managerii de marketing au nevoie de un sistem informațional de marketing (SIM). Rolul SIM este acela de a estima necesarul de informații al managerilor, de a elabora aceste informații și de a le distribui în timp util.
2. Un sistem informațional de marketing are trei componente: (a) un sistem de înregistrări interne, care cuprinde informații despre ciclul comandă-încasare și sisteme de raportare a vânzărilor; (b) un sistem informațional de supraveghere a pieței, care este un ansamblu de proceduri și de surse informative utilizate de manageri, pentru a obține date curente despre evoluțiile pertinente din mediul de marketing; și (c) un sistem al cercetării de marketing, care permite derularea sistematică a activităților de concepere, de culegere, de analizare și de raportare a datelor și a concluziilor relevante pentru o anumită situație de marketing.
3. Multe ocazii favorabile pot fi descoperite prin identificarea tendințelor (direcții de evoluție sau succesiuni de evenimente care au inerție și durează în timp) și a megatendințelor (mari schimbări sociale, economice, politice și tehnologice, care exercită o influență de lungă durată).
4. În contextul unui peisaj global în rapidă schimbare, marketerii trebuie să monitorizeze șase forțe majore de macromediu: demografice, economice, socio-culturale, de mediu natural, tehnologice și politico-legislative.
5. În contextul mediului demografic, marketerii trebuie să fie atenți la creșterea populației mondiale; la schimbările produse în structura de vârstă, în structura etnică și în nivelurile de educație; la înmulțirea numărului de familii netradiționale; la marile deplasări geografice ale populației; și la deplasarea spre micromarketing, lăsând în urmă marketingul de masă.
6. În mediul economic, marketerii trebuie să-și concentreze atenția pe distribuția veniturilor și pe nivelurile de economisire, de îndatorare și de disponibilitate a creditului.
7. În mediul socio-cultural, marketerii trebuie să înțeleagă concepțiile oamenilor despre ei înșiși, despre cei din jur, despre organizații, despre societate, despre natură și despre univers. Ei trebuie să ofere produse care să corespundă valorilor fundamentale și secundare ale societății și să se adreseze nevoilor diverselor subsisteme culturale din sânul unei societăți.
8. În privința mediului natural, marketerii trebuie să fie conștienți de problema penuriei de materii prime, de cea costurilor crescute ale energiei, de cea a nivelurilor tot mai mari de poluare și de rolul în schimbare al guvernului în legătură cu protejarea mediului natural.
9. Pe arena tehnologică, marketerii trebuie să țină cont de ritmul accelerat al schimbărilor tehnologice, de posibilitățile de inovare, de modificarea bugetelor alocate activității de cercetare-dezvoltare și de creșterea numărului de reglementări emise de guvern în privința schimbărilor tehnologice.
10. În privința mediului politico-legislativ, marketerii trebuie să acționeze în limitele cadrului reglementator al practicilor de afaceri și să colaboreze cu diverse grupuri de interese speciale.

APLICAȚII

Dezbatere de marketing: Comportamentul consumatorului depinde mai mult de vârstă sau de generație?

Una dintre cele mai aprins dezbătute probleme, în dezvoltarea programelor de marketing care vizează anumite grupuri de vârstă, este în ce măsură se schimbă consumatorii de-a lungul timpului. Unii marketeri susțin că vârsta este esențială și decisivă, și că nevoile și dorințele unui tânăr de 25 de ani din anul 2002 nu se deosebesc prea mult de cele ale unui tânăr din anul 1972. Alții contestă această afirmație și susțin că efectele de cohortă și de generație sunt decisive, deci marketingul ar trebui să ia în considerare moda timpului, nu vârsta în cifre absolute.

Adoptați o poziție: „Diferența de vârstă este fundamental mai importantă decât efectul de cohortă" sau „Efectul de cohortă poate să domine diferențele de vârstă".

Discuție de marketing

Ce mărci și ce produse credeți că „vi se adresează" cu succes și că reușesc să vizeze cu eficacitate grupul dumneavoastră de vârstă? De ce? Ce mărci și ce produse nu reușesc să facă acest lucru? Ce ar putea face acestea mai bine?

MARKETING sub reflector

Budweiser

Berea Budweiser Lager a fost fabricată pentru prima oară în 1976, de firma E. Anheuser & Co. din orașul St. Louis. Astăzi, Anheuser-Busch este cel mai mare producător de bere din lume, judecând după volum, și concurează pe o foarte variată gamă de piețe. Firma are în portofoliu peste 30 de mărci diferite de bere, inclusiv liderul de pe piața americană, Budweiser, o serie de alte băuturi alcoolice și nealcoolice, câteva parcuri de amuzament tematice și o întreprindere din domeniul afacerilor imobiliare.

În paralel cu păstrarea tradiției în planul rețetelor folosite, firma a adoptat și noi tradiții tehnologice, care îi îmbunătățesc eficacitatea operațiunilor și a eforturilor de marketing. În 1977, președintele August Busch al III-lea s-a jurat să facă din compania lui și un lider de competență, în domeniul explorării complexe a tiparelor de cumpărare ale clienților săi. Cheia succesului înregistrat de Anheuser-Busch, în analizarea instantanee a eficacității marketingului, este promptitudinea cu care se obțin datele de la angrosiști și detailiști: ce se vinde, unde și când.

„Datele de la nivelul magazinului și de la cel al angrosistului au devenit esența vitală a organizației noastre", declara Joe Patti, vicepreședintele pentru managementul categoriilor și planificarea distribuției cu amănuntul. Ca urmare, Anheuser-Busch a creat sistemul BudNET, care îi conectează în rețea pe angrosiști, pe detailiști și pe alți parteneri de afaceri ai firmei. Prin sistem trec rapoartele de vânzări, datele de evoluție la nivelul clientului, notificările referitoare la promoțiile din magazine, prognozele săptămânale ale vânzărilor și o mare varietate de alte date referitoare la logistică. BudNET este canalul prin care se aduc informațiile într-un alt sistem al firmei Anheuser-Busch: WEARS (Wholesaler Equity Agreement Reporting System – „Sistem de raportare în baza acordului de valorificare a capitalului de piață împreună cu angrosiștii"). Prin intermediul BudNET, personalul de livrări al celor 700 de distribuitori Budweiser din Statele Unite se transformă în „ochii și urechile" fabricantului de bere.

WEARS și BudNET fac mai mult decât să țină evidența fluxului de bere Bud „rece ca gheața" care părăsește frigiderele detailiștilor. Folosind calculatoare portabile dotate cu scanere, comisionarii de livrări introduc în sistem și date despre produsele concurente, identificând precis ce altceva se mai află pe rafturile detailiștilor. La sfârșitul zilei, Anheuser-Busch primește datele și caută tendințe. „Dacă Anheuser-Busch pierde spațiu pe raft, într-un magazin din orășelul Clarksville, statul Kentucky, află acest lucru pe loc", a declarat Joe Thompson, președintele firmei de cercetare și consultanță Independent Beverage Group. „Cei de la Anheuser-Busch sunt mai tari chiar și decât Coca-Cola, în această privință."

A-i înțelege pe consumatori presupune mult mai mult decât să aduni date despre produsele tale sau despre produsul concurentului tău. Anheuser-Busch analizează și datele agregate de scaner din codurile de bare, culese și comercializate de firma specializată Information Resources Inc. (IRI), pentru a monitoriza comportamentul de cumpărare al consumatorilor în privința unei game foarte variate de produse. Anheuser-Busch a lansat cu mare succes berea Michelob Ultra, cu conținut redus de carbohidrați, tocmai fiindcă a văzut, din datele culese asupra altor tipuri de produse, modificarea obiceiurilor alimentare ale consumatorilor.

Datele prompte și ultradetaliate ajută Anheuser-Busch și să-și perfecționeze combinația sortimentală de produse, în corespondență cu un marketing adecvat. Având date de la nivelul fiecărui magazin, firma poate să creeze materiale de marketing precis dirijate. De exemplu, manechine-bărbați de orientare homosexuală apar pe afișele din districtul Castro al orașului San Francisco, dar nu și pe cele din districtul Mission. Datele mai bune ajută și la previzionarea vânzărilor din perioada sărbătorilor, cum ar fi cunoașterea faptului că locuitorii din Atlanta sărbătoresc în număr mai mare ziua de 4 Iulie, decât ziua Sfântului Patrick. Datele demografice ajută firma Anheuser-Busch să afle unde se vând mai bine cutiile decât sticlele (în cartierele locuite de muncitori); de asemenea, au ajutat-o să lanseze o gamă de băuturi inspirate din mediul latino-american, cum ar fi Tequiza și Sauza Diablo, pentru o piață hispanică aflată în creștere.

Anheuser-Busch utilizează o mare varietate de surse interne și externe de date – inclusiv statistici demografice, date culese cu scanere de casă, date de piață – pentru a-și lua deciziile referitoare la asortimentul de produse. De asemenea, Anheuser-Busch folosește un standard de sector în șase etape pentru aplicarea celor mai bune practici, denumit Efficient Food Assortment – EIA („Asortiment alimentar eficient"), publicat de Institutul de Marketing pentru Industria Alimentară (Food Marketing Institute). Softul specializat, dezvoltat în colaborare cu un furnizor extern de servicii informatice, creează o listă principală de sortimente, pentru linia de produse cu potențial maxim de vânzare, la nivel de magazin individual și de magazine grupate pe categorii. Acest instrument de marketing a primit premiul pentru rafinament tehnologic din partea revistei *Consumer Goods Technology* (*CGT*).

Utilizarea de către Anheuser-Busch a tehnologiei informatice are loc și în plan internațional. site-ul Budexchange.co.uk, găzduit în sistemul BudNET, înregistrează datele importante și vânzările din cele 5 000 de puncte de desfacere situate în Marea Britanie. Sistemul recompensează fidelitatea clienților detailiști cu materiale auxiliare purtând marca Budweiser. Anheuser-Busch folosește datele furnizate de magazine în cadrul programului său proactiv de comunicații de marketing pe segmente. Pe o piață unde vânzările totale au scăzut cu 5,7 la sută, vânzările mărcii Budweiser au crescut cu 7 la sută.

Anheuser-Busch continuă să-și extindă gradul de utilizare a legăturilor de date, valorificându-și forța de piață pentru a îmbunătăți colectarea și partajarea informațiilor. August Busch al IV-lea, președintele pentru operațiuni pe piața internă, a spus că „producătorii de bere și angrosiștii care se concentrează clar pe valorificarea datelor vor deține un avantaj competitiv distinctiv". Datele privind cotele de piață confirmă succesul strategiei firmei: în anul 2003, Anheuser-Busch controla 50,1 la sută din piață, față de 48,9 la sută în 2002.

Întrebări spre discuție

1. Care au fost factorii-cheie ai succesului pentru Anheuser-Busch?
2. Unde este vulnerabilă Anheuser-Busch? Care sunt pericolele de care trebuie să se păzească?
3. Ce recomandări ați face directorilor superiori de marketing ai firmei Anheuser-Busch, pentru activitatea lor în viitor? Ce anume ar trebui să fie ei siguri că se va face, în desfășurarea activității de marketing?

NOTE

1. Sonia Reyes, „Fighting the Fat Backlash", *Brandweek*, 5 mai 2003, pp. 24-30; Louise Witt, „Why We Are Losing the War Against Obesity", *American Demographics*, decembrie 2003-ianuarie 2004, pp. 27-31; Brian Steinberg, „Food Marketers Playing Up Nutrition", *Wall Street Journal*, 26 martie 2004; Deborah Ball, „With Food Sales Flat, Nestlé Stakes Future on Healthier fare", *Wall Street Journal*, 18 martie 2004, pp. A1-2; Susan Orenstein și Matthew Maier, „Can Atkins Exploit Success", *Business 2.0*, martie 2000, pp. 33-34; Timothy K. Smith, „We've Got to Stop Eating Like This", *Fortune*, 3 februarie 2003, pp. 58-70.
2. Rebecca Gardyn, „The Shape of Things to Come", *American Demographics*, iulie/august 2003, pp. 25-30; Stephanie Kang, „Retailer Prospers with Sexy Clothes for Plus-Sized", *Wall Street Journal*, 27 aprilie 2004, pp. A1, A8.
3. Susan Warren, „Pillow Talk: Stackers Outnumber Plumpers; Don't Mention Drool", *Wall Street Journal*, 8 ianuarie 1998, p. B1.
4. Steve Weinstein, „Realistic Partnering: How to Do Business Better", *Progressive Grocer* 71, no. 2, februarie 1992, pp. 80-85; Charles Fishman, „The Wal-Mart You Don't Know", *Fast Company*, decembrie 2003, pp. 68-80.
5. Heather Green, „TaylorMade", *BusinessWeek*, 24 noiembrie 2003, p. 94.
6. Jennifer Brown, „Pizza Hut Delivers Hot Results Using Data Warehouse", *Computing Canada*, 17 octombrie 2003, p. 24.
7. Mara Der Hovanesian, „Wells Fargo", *BusinessWeek*, 24 noiembrie 2004, p. 96.
8. Jennifer Esty, „Those Wacky Customers", *Fast Company*, ianuarie 2004, p. 40.
9. Julie Forster, „You Deserve a Better Break Today", *BusinessWeek*, 30 septembrie 2002, p. 42.
10. Kevin Helliker, „Smile: That Cranky Shopper May Be a Store Spy", *Wall Street Journal*, 30 noiembrie 1994, p. B1, B6. Edward F. McQuarrie, *Customer Visits: Building a Better Market Focus*, ediția a 2-a (Newbury Park, CA: Sage Press, 1998).
11. Kim Girard, „Strategies to Turn Stealth into Wealth", *Business 2.0*, mai 2003, p. 66.

12. Andy Serwer, „P&G's Covert Operation", *Fortune*, 17 septembrie 2001, pp. 42-44.
13. Amy Merrick, „Counting on the Census", *Wall Street Journal*, 14 februarie 2001, p. B1.
14. Girard, „Strategies to Turn Stealth into Wealth", p. 66.
15. Robin T. Peterson și Zhilin Yang, „Web Product Reviews Help Strategy", *Marketing News*, 7 aprilie 2004, p. 18.
16. Vezi site-ul www.badfads.com, pentru exemple de capricii temporare și obiecte de colecție, apărute de-a lungul anilor.
17. John Naisbitt și Patricia Aburdene, *Megatrends 2000* (New York: Avon Books, 1990).
18. World POPClock, U.S. Census Bureau, www.census.gov, septembrie 1999.
19. Deși veche de peste 10 ani, această împărțire oferă o perspectivă utilă. Vezi Donnella H. Meadows, Dennis L. Meadows și Jorgen Randers, *Beyond Limits* (White River Jt., VT: Chelsea Green Publishing Company, 1993), pentru comentarii.
20. Sally D. Goll, „Marketing: China (Only) Children Get the Royal Treatment", *Wall Street Journal*, 8 februarie 1995, p. B1.
21. „Survey: Forever Young", *The Economist*, 27 martie 2004, pp. 53-54.
22. Michael J. Weiss, „Chasing Youth", *American Demographics*, octombrie 2002, pp. 35-40; Becky Ebenkamp, „When They're 64", *Brandweek*, 7 octombrie 2002, pp. 22-25; Linda Tischler, „Where the Bucks Are", *Fast Company*, martie 2004, pp. 71-77.
23. „Further Along the X Axis", *American Demographics*, mai 2004, pp. 21-24.
24. Daren Fonda, „A Pitch to the Rich", *Time*, 24 noiembrie 2003, dar vezi și Neal E. Boudette, „As VW Tries to Sell Pricier Cars, Everyman Image Holds It Back", *Wall Street Journal*, 13 mai 2004.
25. David Leonhardt, „Hey Kids, Buy This", *BusinessWeek*, 30 iunie 1997, pp. 62-67; Don Tapscott, *Growing Up Digital; The Rise of the Net Generation* (New York: McGraw-Hill, 1997).
26. Brian Grow, „Hispanic Nation", *BusinessWeek*, 15 martie 2004, pp. 58-70.
27. Pentru descrieri ale obiceiurilor de cumpărare și ale metodelor de marketing folosite pentru abordarea afro-americanilor și a hispanicilor, vezi Alfred L. Schreiber, *Multicultural Marketing* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 2001); M. Isabel Valdes, *Marketing to American Lations: A Guide to the In-Culture Approach, Part II* (Ithaca, NY: Paramount Market Publishing, 2002).
28. Hassan Fattah, „Asia Rising", A*merican Demographics*, iulie/august 2002, pp. 38-43.
29. Jacquelyn Lynn, „Tapping the Riches of Bilingual Markets", *Management Review*, martie 1995, pp. 56-61; Mark R. Forehand și Rohit Deshpande, „What We See Makes Us Who We Are: Priming Ethnic Self-Awareness and Advertising Responses", *Journal of Marketing Research*, august 2001, pp. 336-348.
30. Robert M. Moore, „The Rising Tide", *Change*, pp. 56-61, mai/iunie 2004, Vol. 36, ISSOP #3.
31. Michelle Conlin, „Unmarried America", *BusinessWeek*, 20 octombrie 2003, pp. 106-116; James Morrow, „A Place for One", *American Demographics*, noiembrie 2003, pp. 25-30.
32. Angela Phillips, „Friends Are the New Family", *The Guardian*, 12 decembrie 2003, p. 1.
33. Kris Oser, „Friendster Uses Imaginary Pals to Lure Real Ones", *Advertising Age*, 19 iulie 2004, pp. 3, 33; Vanessa Hua, „Bound Together", *San Francisco Chronicle*, 27 iunie 2003, p. B1.
34. Rebecca Gardyn, 2A Market Kept in the Closet", *American Demographics*, noiembrie 2001, pp. 37-43.
35. Laura Koss-Feder„Out and About", *Marketing News*, 23 mai 1998, pp. 1, 20.
36. Karlin Lilington, „Dream Ticket: Big Name Companies Are Increasingly Targeting the Gay Market", *The Guardian*, 16 octombrie 2003, p. 25.
37. „Rural Population and Migration Overview", Economic Research Service, U.S. Department of Agriculture.
38. Lauri J. Flynn, „Not Just a Copy Shop Any Longer, Kinko's Pushes Its Computer Services", *New York Times*, 6 iulie 1998, p. D1; www.kinkos.com.
39. Christopher Reynolds, „Magnetic South", *Forecast*, septembrie 2003, p. 6.
40. John-Thor Dahlburg, „A Fountain of Youth in Florida", *Los Angeles Times*, 27 martie 2004, p. A1.
41. Manjeet Kripalani și Peter Engardio, „The Rise of India", *BusinessWeek*, 8 decembrie 2003, pp. 66-76; Joanna Slater, „Call of the West", *Wall Street Journal*, 2 ianuarie 2004, p. A1.
42. David Leonhardt, „Two-Tier Marketing", *BusinessWeek*, 17 martie 1997, pp. 82-90; Robert H. Franc, „Yes the Rich Get Richer, But There's More to the Story", *Columbia Journalism Review*, 1 noiembrie 2000.
43. Louise Lee, „The Gap Has Reason to Dance Again", *BusinessWeek*, 19 aprilie 2004, p. 42.
44. Stephen Baker și Manjeet Kripalani, „Software: Will Outsourcing Hurt America's Supremacy?", *BusinessWeek*, 1 martie 2004, pp. 84-94; Jennifer Reingold, „Into Thin Air", *Fast Company*, aprilie 2004, pp. 76-82.
45. Alison Stanley și Paul Argenti, „Starbucks Coffee Company", studiu de caz, Tuck School of Business, Dartmouth, http:// www.starbucks.com/aboutus/StarbucksAndFairTrade.pdf.
46. Pamela Paul, „Corporate Responsibility", *American Demographics*, mai 2002, pp. 24-25.
47. Paul Wenske, „You Too Could Lose $19,000!", *Kansas City Star*, 31 octombrie 1999; „Clearing House Suit Chronology", Associated Press, 26 ianuarie 2001.
48. Laura Zinn, „Teens: Here Comes the Biggest Wave Yet", *BusinessWeek*, 11 aprilie 2004, pp. 76-86.
49. Rebecca Gardyn, „Eco-Friend or Foe", *American Demographics*, octombrie 2003, pp. 12-13. Vezi și Rebecca Gradyn, „Being Green", **American Demographics**, septembrie 2002, pp. 10-11.
50. Françoise L. Simon, „Marketing Green Products in the Triad", *Columbia Journal of World Business* (Fall and Winter 1992): pp. 268-285; Jacquelyn A. Ottman, *Green Marketing: Responding to Environmental Consumer*

Demands (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1993); Ajay Menon și Anil Menon, „Enviropreneurial Marketing Strategy: The Emergence of Corporate Environmentalism as Market Strategy", *Journal of Marketing*, ianuarie 1995, pp. 51-67; Michael Rotchschild, „Carrots, Sticks, and Promise: A Conceptual Framework for the Management of Public Health and Social Issue Behaviors", *Journal of Marketing*, octombrie 1999, pp. 29-37.

51. Brad Stone, „Your Next Computer", *Newsweek*, 7 iunie 2004, p. 65.
52. Moon Ihlwan, „Wireless Wonders: Samsung Gets Wired on Wireless", *BusinessWeek*, 26 aprilie 2004; Richard Shim și Michael Kannelos, „Networked Homes Move Closer to Reality", CNET News.com, 28 mai 2004.
53. Vezi Dorothy Cohen, *Legal Issues on Marketing Decision Making* (Cincinnati: South-Western, 1995).
54. Rebecca Gardyn, „Swap Meet", *American Demographics*, iulie 2001, pp. 51-55.
55. Pamela Paul, „Mixed Signals", *American Demographics*, iulie 2001, pp. 45-49.

CAPITOLUL 4 DERULAREA CERCETĂRII DE MARKETING ŞI PREVIZIONAREA CERERII PIEȚEI

ÎN ACEST CAPITOL VOM ABORDA URMĂTOARELE CHESTIUNI:

1. Ce este cercetarea de marketing și când poate fi considerată bună?
2. Care sunt sistemele de evaluare adecvate pentru a putea aprecia productivitatea marketingului?
3. Cum pot marketerii să-și evalueze rentabilitatea investiției în cheltuieli de marketing?
4. Cum pot firmele să facă mai exact estimarea și previzionarea cererii?

În plus față de monitorizarea unui mediu de marketing în continuă schimbare, marketerii trebuie să-și dezvolte și un bagaj specific de cunoștințe despre piețele pe care le abordează. Marketerii buni vor informații care să-i ajute nu doar să explice performanța trecută, ci și să planifice activitățile viitoare. Marketerii au nevoie de informații prompte, exacte și utilizabile despre consumatori, despre concurență și despre mărcile lor. Ei trebuie să poată lua cele mai bune decizii tactice pe termen scurt și cele mai bune decizii strategice pe termen lung. Descoperirea unui lucru relevant despre consumatori și înțelegerea implicațiilor de marketing pe care le poate avea descoperirea respectivă se va solda adeseori cu lansarea unui produs de succes sau cu accelerarea creșterii de piață a unei mărci.

Firma Build-A-Bear Workshop din St. Louis a valorificat cu multă abilitate două tendințe: „lăsați-i pe copii să-și construiască singuri jucăriile", la nivelul tipurilor de produse, și „aduceți-i să se joace în magazin", la nivelul comerțului cu jucării. Dar, în loc să facă olărie sau bijuterii de jucărie, acest lanț cu peste 160 de magazine în Statele Unite, în Canada, în Marea Britanie, în Japonia, în Danemarca și în Coreea, le dă voie copiilor (dar și adulților!) să-și proiecteze singuri ursuleții de pluș și alte animăluțe asemenea, inclusiv să-i „doteze" cu haine, încălțăminte și diverse acesorii. Build-A-Bear Workshop se laudă cu o medie de peste 1 000 $ venit anual pe metrul pătrat de spațiu, adică dublul mediei din mall-urile americane. Zece procente din vânzările anului 2003 au provenit din găzduirea a peste 100 000 de petreceri contra cost, pe care clienții le plătesc cu 250 $ ora și în care intră câte un animăluț de pluș pentru fiecare copil invitat. Build-A-Bear Workshop și-a creat o bază de date cu 9 milioane de copii, plus membrii familiei lor, invitându-i pe clienți să-și înregistreze ursuleții: introducând în interiorul ursulețului un cod din bare, firma poate să-l reunească pe proprietar cu jucăria lui dragă, în caz că s-a pierdut. Baza de date îi oferă firmei posibilitatea să-și contacteze clienții prin poștă și prin e-mail, pentru a le trimite certificate de cadou, oferte promoționale și notițe de reamintire a petrecerilor la care urmează să participe. [1]

În acest capitol vom analiza etapele care alcătuiesc procesul cercetării de marketing. De asemenea, vom vedea cum pot marketerii să-și elaboreze sisteme de măsură pentru evaluarea productivității marketingului. În final, vom face o trecere în revistă a modului în care pot marketerii să facă prognoze bune ale vânzărilor.

Sistemul cercetării de marketing

Managerii de marketing comandă adeseori, pentru analizarea unor probleme și posibilități precise, studii de marketing formale, cum ar fi: o anchetă de piață, un test de preferință față de un produs, o prognoză a vânzărilor la nivelul unei regiuni sau o evaluare a publicității. Sarcina cercetătorului de marketing este să vină cu concluzii pertinente despre atitudinile și comportamentul de cumpărare ale clientului. Vom defini cercetarea de marketing după cum urmează: **cercetarea de marketing** este activitatea sistematică de definire, de culegere, de analizare și de raportare a datelor și a concluziilor relevante pentru o situație de marketing anume cu care se confruntă firma. Cercetarea de marketing reprezintă astăzi un domeniu de servicii în valoare globală de circa 16,5 miliarde $, conform datelor comunicate de ESOMAR, asociația mondială a profesioniștilor din cercetarea de piață și de opinie.

O firmă poate obține pe mai multe căi informații rezultate din cercetarea de marketing. Majoritatea firmelor mari își au propriile departamente specializate în cercetare de marketing, care adeseori joacă un rol crucial în cadrul organizației.[2]

PROCTER & GAMBLE

Funcția specializată în cercetare de piață a companiei Procter & Gamble se numește Cunoașterea Consumatorului și a Pieței (Consumer & Market Knowledge – CMK) și este o structură de mari dimensiuni alcătuită din echipe, al cărei scop constă în a susține deciziile de la toate nivelurile firmei cu informații relevante despre consumator. Echipe CMK dedicate lucrează pentru unitățile P&G răspândite în toată lumea, printre care unitățile de activitate globală (Global Business Units – GBU), care se concentrează pe dezvoltarea de lungă durată a capitalului mărcii și a inițiativei de piață, și organizațiile de dezvoltare a pieței (Market Development Organization – MDO), care se concentrează pe cunoașterea expertă a piețelor locale și pe parteneriatele cu detailiștii. Există și un colectiv CMK relativ mai mic și mai centralizat, care acționează la nivelul întregii corporații, în parteneriat cu unitățile de linie, concentrându-se pe trei tipuri de sarcini: (1) dezvoltarea metodelor de cercetare originale, în proprietatea intelectuală a firmei; (2) aplicarea expertă a competențelor fundamentale de cercetare și asimilarea reciprocă între activități diferite a modalităților de aplicare a acestor competențe; și (3) partajarea serviciilor și a infrastructurii. Specialiștii CMK aplică elemente fundamentale ale cercetării clasice, cum ar fi urmărirea evoluției mărcii, dar găsește, inventează sau dezvoltă în cooperare și metode postmoderne de cercetare, cum ar fi contactele experiențiale ale clientului, metode originale de modelare fenomenologică și evenimente

organizate pentru analiza scenariilor sau sinteza cunoștințelor. Specialiștii CMK pun în legătură concluziile despre piață provenite din toate aceste surse, pentru a modela strategiile și deciziile companiei, influențând opțiunile de la nivelul operațiunilor de zi cu zi, cum ar fi ce formule de produse să se lanseze, dar și planurile pe termen lung, cum ar fi ce achiziții de firme ar rotunji cel mai bine portofoliul de produse.

Dar nu numai firmele mari, cu bugete consistente și departamente de profil bine dezvoltate, desfășoară cercetare de marketing. În cadrul firmelor mult mai mici, cercetare de marketing face toată lumea din organizație – iar în unele cazuri, chiar și clienții!

KARMALOOP.COM

Karmaloop își spune „mic magazin online de supermodă urbană" și a reușit să-și clădească reputația de loc preferat al obsedaților de modă, datorită faptului că-i urmărește neobosit pe inițiatorii curentelor noi. Această firmă din Boston, înființată acum cinci ani, a transformat „moda vestimentară a străzii" într-o adevărată știință, ținând exact evidența obiceiurilor de cumpărare ale tinerilor care influențează gusturile celorlalți. Pe lângă echipa de 15 graficieni, disc-jockey și designeri colaboratori cu care lucrează permanent, Karmaloop recrutează și „iscoade de stradă", care să „adulmece" noile tendințe în formare și să răspândească vestea despre mărcile Karmaloop. Echipele „volante", care numără acum, conform declarațiilor pline de mândrie ale firmei, 3.000 de reprezentanți, împart fluturași de reclamă și abțibilduri în cluburi de noapte, la concerte și pe stradă, dar raportează și tot ce văd acolo, în materie de tendințe.[3]

În mod normal, firmele își stabilesc bugetul pentru cercetarea de marketing la unul sau două procente din valoarea vânzărilor. Mare parte din această sumă este cheltuită pentru a contracta servicii prestate de firme externe. Firmele specializate în cercetare de marketing se împart în trei categorii:

1. ***Firme de cercetare cu servicii de agenţie.*** Aceste firme culeg informații despre piața consumatorilor și despre cea a firmelor, pe care le vând contra cost. Exemple: Nielsen Media Research, SAMI/Burke.
2. ***Firme care execută la comandă cercetare de marketing.*** Aceste firme sunt angajate pe bază de contract să deruleze proiecte specifice de cercetare. Serviciile lor includ proiectarea elementelor studiului şi raportarea concluziilor.
3. ***Firme de cercetare specializate pe domenii de marketing.*** Aceste firme prestează servicii specializate de cercetare. Cel mai bun exemplu este firma specializată în servicii de teren, care prestează pentru alte firme servicii de intervievare a subiecților cercetării.

Firmele mici pot să contracteze serviciile unei firme specializate în cercetare de marketing sau să-și organizeze singure cercetarea, apelând la metode creative și accesibile financiar:

1. ***Angajarea unor studenți sau profesori universitari care să conceapă și să deruleze proiecte de cercetare.*** Un proiect de cercetare derulat de Universitatea Boston în cadrul cursurilor MBA a ajutat firma American Express să-și elaboreze o foarte reușită campanie publicitară adresată tinerilor specialiști. Costul a fost de 15.000 $.
2. ***Utilizarea Internetului.*** O firmă poate să culeagă un volum considerabil de informații, la un preț de cost foarte scăzut, studiind site-urile Web ale concurenților, monitorizând spațiile de chat de pe Internet și accesând date publicate.
3. ***Vizitarea concurenților.*** Multe firme mici și-au făcut un obicei din a-și vizita concurenții. Tom Coohill, un specialist culinar care deține două restaurante în Atlanta, le oferă managerilor săi o alocație specială ca să ia masa în alte localuri și să vină cu idei bune de acolo. Bijutierul Frank Maier Jr., tot din Atlanta, care își vizitează adesea concurenții din alte orașe, a remarcat și apoi a copiat un sistem spectacular de iluminare a vitrinelor cu bijuterii.[4]

Majoritatea firmelor, cum ar fi de exemplu Fuji Photo Film, utilizează o combinație de metode și de resurse de cercetare, pentru a-și studia sectoarele de activitate, concurenții, auditoriile și strategiile de canal:

FUJI PHOTO FILM

Fuji se bazează în cel mai înalt grad pe date furnizate de agenția NPD Group, specializată în cercetare de piață, pentru a studia piața produselor sale atât de variate, începând cu fotocamerele digitale și terminând cu hârtia fotografică pentru imprimante cu jet de cerneală. Fuji face și cercetare adaptată la situație, împreună cu diverși parteneri de cercetare, și derulează studii interne pentru proiecte care necesită rapid informații, cum ar fi modificări aduse în designul unui ambalaj. Indiferent de modul în care sunt culese datele, cercetarea de marketing reprezintă o prioritate maximă pentru Fuji, care s-a văzut obligată să-și adapteze produsele din gama filmelor fotografice și a vizualizării digitale la o piață aflată în rapidă schimbare. „Dacă nu ai cercetare de piață care să te ajute să-ți dai seama ce se schimbă și cum va arăta viitorul, vei rămâne în urmă", spune directorul pentru managementul categoriilor și marketingul către distribuitori de la Fuji.[5]

Procesul cercetării de marketing

Cercetarea de piață eficace presupune parcurgerea celor șase etape prezentate în figura 4.1. Vom ilustra aceste etape cu ajutorul unui exemplu concret:

Compania American Airlines (AA) caută permanent noi modalități de a-și servi pasagerii: a fost printre primele care să instaleze telefoane în avion pentru pasageri. În momentul de față, compania analizează mai multe idei noi, în special pentru servirea pasagerilor de clasa întâi de pe zborurile foarte lungi, mulți dintre aceștia fiind călători în interes de serviciu, ale căror bilete cu preț ridicat achită

costurile pentru cea mai mare parte a încărcăturii avionului. Câteva dintre aceste idei sunt: (1) să se pună la dispoziție o conexiune la Internet, cu acces limitat la pagini Web și cu opțiune de comunicare prin e-mail; (2) să se ofere 24 de canale TV prin satelit; și (3) să se ofere un sistem audio cu 50 de CD-uri, permițând fiecărui client să-și creeze propria listă personalizată de redare a unor înregistrări muzicale și filme, pe durata zborului. Managerului responsabil cu cercetarea de marketing i s-a trasat sarcina de a investiga cum anume ar aprecia pasagerii de clasa întâi aceste servicii și cât de mult ar fi dispuși să plătească în plus pentru ele, dacă se percepe o taxă. Managerului i s-a cerut să se concentreze în mod special pe conexiunea la Internet. Conform unei estimări, companiile aeriene ar putea încasa 70 de miliarde $, în următorii zece ani, din serviciul de acces la Internet oferit în timpul zborului, dacă ar exista suficienți pasageri de clasa întâi dispuși să plătească 25 $ pentru acest serviciu. În consecință, AA ar putea să-și recupereze costurile într-un interval de timp rezonabil, dat fiind că instalarea conexiunii ar costa 90.000 $ pe avion.[6]

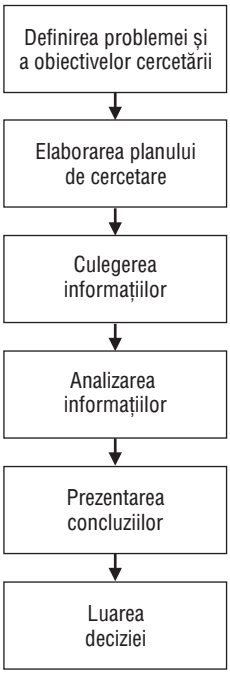


FIGURA 4.1
Procesul cercetării de marketing

Etapa 1: Definirea problemei, a variantelor de decizie și a obiectivelor cercetării

Managerii de marketing trebuie să aibă grijă să nu definească problema în termeni prea generali, dar nici prea restrictivi pentru cercetător. Un manager de marketing care îi spune cercetătorului de marketing: „Află tot ce poți despre nevoile celor care călătoresc cu avionul la clasa întâi“ va strânge o mulțime de informații inutile. Tot așa, un manager de marketing care spune: „Află dacă la bordul unui B747 care face curse directe între Chicago și Tokio există suficienți pasageri dispuși să plătească 25 $ pe o conexiune la Internet, ca să vedem dacă American Airlines poate să atingă pragul de rentabilitate pentru acest serviciu după un an de la introducere“ adoptă o viziune prea îngustă asupra problemei. Cercetătorul de marketing ar putea chiar să ridice următoarea întrebare: „De ce trebuie neapărat ca legătura la Internet să fie taxată cu 25 $ și nu cu 10,50 $, de exemplu, sau cu vreun alt preț? De ce trebuie neapărat ca American Airlines să atingă pragul de renatbilitate cu costul acestui serviciu, mai ales dacă atrage clienți noi spre AA?“.

Discutând împreună problema, managerii de la AA au descoperit încă un considerent. Dacă noul serviciu se bucură de succes, cât de repede vor reuși celelalte companii aeriene să-l copieze? Cercetarea de marketing de pe piața liniilor aeriene oferă nenumărate exemple de servicii noi care au fost copiate atât de repede, încât nici una dintre

companiile rivale n-a reușit să-și adjudece un avantaj competitiv viabil. Cât de important este să ai inițiativa și cât de multă vreme poate fi susținut avansul în fața concurenților?

Managerul de marketing și cercetătorul de marketing au convenit să definească problema în termenii următori: „Dacă American Airlines începe să ofere la bord un serviciu de conectare la Internet, va avea loc o creștere a gradului de preferință pentru AA și a nivelului de profit, suficient de mare încât să justifice alegerea acestei investiții în detrimentul altora pe care AA le-ar putea face?". Pentru a ajuta la definirea conceptuală a studiului de cercetare, conducerea managerială trebuie să procedeze în succesiune inversă, adică să formuleze mai întâi deciziile cu care s-ar putea confrunta și să judece lucrurile retroactiv. Să zicem că managerii de marketing formulează următoarele decizii: (1) Ar fi cazul ca American Airlines să ofere un serviciu de conectare la Internet? (2) Dacă da, ar trebui ca serviciul să fie oferit numai pasagerilor de clasa întâi sau și celor de clasa a doua și eventual celor de la clasa economie? (3) Ce preț(uri) ar trebui să se perceapă? (4) Pe ce tipuri de avioane și pentru ce durate de zbor ar trebui să fie oferit acest serviciu?

Acum managerii și cercetătorii de marketing pot să stabilească obiective particulare de cercetare: (1) Ce categorii de pasageri de la clasa întâi ar reacționa în cea mai mare măsură la utilizarea unui serviciu de conectare la Internet în timpul zborului? (2) Câți pasageri este probabil să utilizeze conexiunea la Internet, date fiind mai multe niveluri diferite de preț? (3) Câți pasageri în plus, de clasa întâi, ar putea alege cursele AA datorită acestui nou serviciu? (4) În ce măsură va crește, pe termen lung, gradul de apreciere favorabilă a imaginii AA, grație acestui serviciu nou? (5) Cât de important este serviciul de conectare la Internet pentru pasagerii de la clasa întâi, comparativ cu furnizarea altor servicii, cum ar fi o priză pentru laptop sau mai multe opțiuni de divertisment?

Nu toate proiectele de cercetare pot fi definite în termeni atât de concreți. În unele cazuri, e vorba de cercetare exploratorie, având ca scop să pună în lumină natura reală a problemei și să sugereze posibile soluții sau idei noi. Alteori, e vorba de o cercetare descriptivă, având ca scop anumite estimări cantitative, cum ar fi: „câți pasageri de la clasa întâi ar cumpăra un serviciu de conectare la Internet cu 25 $". În fine, există și cercetarea cauzală, menită să verifice o relație de tip „cauză și efect".

Etapa a 2-a: Elaborarea planului de cercetare

A doua etapă din cercetarea de marketing impune elaborarea celui mai eficient plan de culegere a informațiilor necesare. Managerul de marketing are nevoie să știe costul planului de cercetare, înainte de a-l aproba. Să presupunem că, în conformitate cu estimările anterioare ale companiei, lansarea serviciului de conexiune Internet la bord va aduce un profit pe termen de lung de 50.000 $. Managerul consideră că, grație cercetării întreprinse, se vor putea face planuri mai bune de stabilire a prețurilor și a

acțiunilor promoționale, ducând la un profit pe termen lung de 90.000 $. În acest caz, managerul ar trebui să fie dispus să cheltuiască până la 40.000 $ pe proiectul de cercetare. Dacă proiectul costă peste 40.000 $, înseamnă că nu merită efortul.[7] Proiectarea unui plan de cercetare impune decizii în privința surselor de date, a metodelor generale de cercetare, a instrumentelor de cercetare, a planului de eșantionare și a metodelor de contact.

SURSELE DE DATE Cercetătorul poate să strângă date secundare, date primare sau date de ambele tipuri. *Datele secundare* sunt date care au fost culese anterior în alte scopuri și există deja undeva. *Datele primare* sunt date care se culeg atunci, pe loc, într-un anumit scop sau pentru un anumit proiect de cercetare.

De obicei, cercetătorii își încep investigațiile cu examinarea datelor secundare, pentru a vedea dacă problema lor poate fi rezolvată, în parte sau în totalitate, fără un costisitor efort de culegere a datelor primare. Datele secundare oferă un punct de pornire în cercetare, precum și avantajul unui cost scăzut și al accesibilității imediate. Când datele necesare nu există sau sunt depășite, imprecise, incomplete sau nesigure, cercetătorul va trebui să culeagă date primare. Majoritatea proiectelor de cercetare presupun un oarecare efort de culegere a datelor primare. Procedura uzuală constă în intervievarea, individuală sau în grup, a mai multor persoane, pentru o primă impresie în legătură cu atitudinea acestora față de chestiunea care face obiectul cercetării, după care se elaborează un instrument convențional de cercetare, care se testează pentru eliminarea deficiențelor de proiectare și apoi se aplică practic pe teren.

METODELE GENERALE DE CERCETARE Există cinci modalități de culegere a datelor primare: prin observare, prin grupuri de discuții orientate („focus-grupuri"), prin anchetă, prin studii comportamentale (studii de comportament al consumatorului) și prin experimente.

Cercetarea observațională Se pot obține date inedite, prin observarea protagoniștilor cercetării și a contextului în care acționează.[8] Consumatorii pot fi observați discret, fără ca ei să-și dea seama, în timp ce-și fac cumpărăturile sau consumă produsele. Discovery Group, unitatea de cercetare din cadrul agenției Ogilvy & Mather, creează casete video în stil de film documentar, trimițându-și cercetătorii înarmați cu videocamere acasă la consumatori. Orele de film sunt editate până se obține „o rolă de sinteză" cu durata de 30 de minute, pe care Discovery Group o folosește pentru a analiza comportamentul consumatorului. Alți cercetători îi dotează pe consumatori cu pagere și îi instruiesc cum să noteze pe hârtie ceea ce fac, în momentul în care li se trimite un semnal, sau stau de vorbă cu ei la cafenea ori într-un bar. Cercetătorii de la American Airlines ar putea să zăbovească în saloanele de așteptare de clasa întâi din aeroporturi, ca să audă ce spun călătorii despre diversele companii de pe piață și despre serviciile lor. Cercetătorii ar putea călători ca simpli pasageri pe cursele concurenților, ca să observe ce servicii se oferă la bord.

Cercetarea prin grupuri de discuții orientate (focus-grupuri) Termenul de **focus-grup** se referă la reunirea a șase până la zece persoane, alese cu grijă pe baza unor considerente demografice, psihografice sau de altă natură, pentru a discuta pe larg diverse subiecte de interes. În mod normal, persoanele respective primesc o sumă modică pentru participare. Moderatorul, care trebuie să fie un cercetător calificat, propune subiectele și pune întrebările, având la bază un îndrumar sau o agendă de discuții pregătită de managerii de marketing responsabili pentru acțiunea respectivă, astfel încât să fie acoperite toate chestiunile de interes pentru cercetare.

Moderatorii încearcă să depisteze idei potențial relevante, în timp ce se străduiesc să discearnă adevăratele motivații ale consumatorilor și să înțeleagă de ce spun și de ce fac anumite lucruri. De regulă, ședințele de focus-grup sunt înregistrate pe bandă audio sau video, iar managerii de marketing se întâmplă adeseori să asiste și ei la discuții, de după un perete din sticlă. În cadrul cercetării derulate de American Airlines, moderatorul ar putea începe cu o întrebare de ordin general, cum ar fi: „Ce părere aveți despre călătoria cu avionul la clasa întâi?". Apoi, întrebările pot trece la modul în care privesc oamenii diversele linii aeriene existente, diversele servicii oferite și, în particular, serviciul de conectare la Internet. Deși s-a demonstrat că cercetarea prin focus-grupuri este o etapă exploratorie utilă, cercetătorii trebuie să evite generalizarea la nivelul întregii piețe a impresiilor exprimate de participanți, deoarece eșantionul este prea redus numeric și nu este extras aleatoriu. Caseta „Idee de marketing: Derularea focus-grupurilor informative" oferă câteva sfaturi practice utile pentru îmbunătățirea calității acestui tip de cercetare.

Cercetarea prin anchetă Firmele organizează anchete pentru a obține informații despre cunoștințele, convingerile, preferințele și satisfacția consumatorilor, și pentru a estima mărimea acestor variabile la nivelul de ansamblu al populației. O companie ca American Airlines ar putea să-și elaboreze propriul instrument de cercetare prin anchetă, pentru a obține informațiile de care are nevoie, sau ar putea să adauge întrebări la un chestionar cu mai multe scopuri, de tip „omnibuz", care susține demersurile de cercetare ale mai multor firme, la un preț de cost mult mai scăzut. De asemenea, poate să pună întrebările unui panel permanent de consumatori, organizat de AA sau de o altă companie, sau poate să facă un studiu prin interceptare în centre comerciale, abordând persoane care s-ar putea arăta dispuse să răspundă la întrebări.

Datele comportamentale Clienții lasă urme ale comportamentului lor de cumpărare în datele obținute prin scanarea codului cu bare al produselor achiziționate din magazine, în evidențele achizițiilor pe bază de catalog și în bazele de date cu clienții. Se pot afla multe lucruri prin analizarea acestor date. Achizițiile efectiv realizate reflectă preferințele oamenilor și sunt adesea mai sigure decât declarațiile pe care le fac clienții în fața cercetătorilor de piață. Uneori, oamenii își declară preferința pentru mărci renumite, dar datele arată că, de fapt, cumpără alte mărci. De exemplu, datele referitoare la cumpărăturile din magazine alimentare arată că oamenii cu venituri mari nu cumpără

IDEE de marketing

Derularea focus-grupurilor informative

Cercetarea prin focus-grupuri le permite marketerilor să observe de ce și cum acceptă sau resping consumatorii anumite concepte și idei sau vreo afirmație anume. Cheia succesului în utilizarea focus-grupurilor constă în *a asculta*. Este absolut esențial să se elimine pe cât posibil subiectivismul! Pe de altă parte, deși pot apărea multe observații utile în cadrul unor focus-grupuri a căror derulare este bine gândită, validitatea lor poate fi pusă sub semnul întrebării, mai ales în mediul de marketing al zilei de azi.

Unii cercetători cred că, din cauza bombardamentului cu reclame la care sunt supuși, consumatorii pur și simplu repetă ca niște papagali (inconștient, poate, dar poate și dintr-un anume cinism) ceea ce au auzit, în loc să spună ce gândesc. De asemenea, întotdeauna există temerea că participanții încearcă, în primul rând, să-și demonstreze în fața celorlalți o anumită imagine despre ei înșiși sau simt nevoia să se identifice cu alți membri ai focus-grupului. Nu toți participanții vor fi dispuși să-și admită în public – și nici măcar față de ei înșiși! – tiparele de comportament și motivațiile. Apoi, există și problema „deșteptului cu gura mare": când unul dintre participanți, foarte sigur pe opiniile lui, pur și simplu nu te lasă să mai auzi ce spune și restul grupului. Poate fi costisitor să recrutezi subiecți preselectați (între 3.000 $ și 5.000 $ pe grup), dar este de o importanță crucială să ai participanții potriviți!

Chiar și atunci când cercetarea se face cu mai multe grupuri, generalizarea rezultatelor la nivelul populației generale se poate dovedi o sarcină dificilă. De exemplu, în Statele Unite, concluziile rezultate din lucrul cu focus-grupuri variază adesea de la regiune la regiune. O firmă specializată în cercetarea prin focus-grupuri susține că orașul ideal pentru derularea acestui tip de cercetare este Minneapolis, fiindcă acolo se poate obține un eșantion de oameni bine educați, care se arată sinceri și deschiși în a-și expune opiniile. Mulți marketeri au grijă să interpreteze cu prudență constatările focus-grupurilor cu oameni din New York și din alte orașe ale regiunii nord-vestice, fiindcă locuitorii acestor zone tind să adopte atitudini extrem de critice și, în general, nu există prea multe lucruri despre care să spună că le plac. Mult prea adesea, managerii se obișnuiesc cu un anumit format de derulare a discuției în focus-grupuri și încep să-l aplice automat în orice fel de circumstanțe. Dar europenii, de pildă, au nevoie în mod caracteristic de mai mult timp decât sunt dispuși, de obicei, marketerii americani să le acorde – în Europa, derularea unui focus-grup nu durează decât rareori mai puțin de două ore și, în multe cazuri, ține chiar și patru ore.

Participanții trebuie să se simtă cât mai relaxați posibil dar, în același timp, să simtă și că au obligația clară „să spună adevărul". Iar ambientul fizic poate fi hotărâtor. Cercetătorii de la o anumită agenție și-au dat seama că au intrat în mare bucluc, în momentul în care participanții la un focus-grup s-au luat la bătaie. Unul dintre managerii responsabili a observat ulterior: „Ne tot întrebam de ce par oamenii mereu prost-dispuși și negativiști – nu le plăcea nici una din ideile cu care veneam în fața lor." Problema era chiar încăperea unde se derula focus-grupul: prea înghesuită, înăbușitoare, mohorâtă. „Cam la mijloc între un salon de spital și o cameră de interogatoriu la poliție!" Ca să rezolve problema, agenția a schimbat complet aspectul încăperii. Alte firme se ocupă să adapteze ambientul fizic la tema discuției sau la subiectul principal abordat – de exemplu, să aranjeze încăperea ca un loc de joacă, atunci când subiecții sunt copii.

Deși multe firme încep să înlocuiască focus-grupurile cu cercetarea observațională, trebuie remarcat că studiile etnografice sunt costisitoare și riscante: cercetătorii trebuie să fie înalt calificați și cu multă experiență, participanții trebuie să fie și ei pe măsură, iar în final se cer analizate o mulțime de date. Partea frumoasă a focus-grupurilor este, așa

cum observa un director de marketing, că „reprezintă în continuare metoda cea mai eficientă, cea mai rapidă și cea mai directă de a obține informații în timp util despre o idee." Probabil că Americus Reed de la Wharton a formulat cel mai bine problema, în analizarea argumentelor pro și contra acestui tip de cercetare: „Un focus-grup e ca un fierăstrău electric. Dacă știi cum să-l mânuiești, e cât se poate de util și de eficace. Dacă nu știi, riști să rămâi fără degete."

Sursele: Sarah Stiansen, „How Focus Groups Can Go Astray", *Adweek*, 5 decembrie 1988, pp. FK 4-6; Jeffrey Kasner, „Fistfights and Feng Shui", *Boston Globe*, 21 iulie 2001, pp. C1-C2; Leslie Kaufman, „Enough Talk", *Newsweek*, 18 august 1997, pp. 48-49; Linda Tischler, „Every Move You Make", *Fast Company*, aprilie 2004, pp. 73-75; Alison Stein Wellner, „The New Science of Focus Groups", *American Demographics*, martie 2003, pp. 29-33; Dennis Rook, „Out-of-Focus Groups", *Marketing Research* 15, no. 2, vara 2003, p. 11; Dennis W. Rook, „Loss of Vision; Focus Groups Fail to Connect Theory, Current Practice", *Marketing News*, 15 septembrie 2003, p. 49.

neapărat mărcile mai scumpe, contrar celor spuse uneori în cadrul interviurilor; și că oamenii cu venituri mici cumpără unele mărci scumpe. Indubitabil, American Airlines poate afla multe lucruri utile despre pasagerii ei, dacă analizează datele de evidență a biletelor cumpărate.

Cercetarea experimentală Cercetarea experimentală este cea mai validă științific. Scopul cercetării experimentale este acela de a descoperi relațiile de tip cauzal, eliminând celelalte explicații concurente ale rezultatelor observate. În măsura în care concepția și execuția experimentului elimină alte ipoteze alternative care ar putea explica rezultatele, managerii de marketing și de cercetare pot fi siguri de validitatea concluziilor.

Cercetarea experimentală impune alegerea unor grupuri de subiecți adecvat corelate, supunerea lor la tratamente diferite, menținerea sub control a variabilelor irelevante pentru experiment și verificarea pertinenței statistice a diferențelor de răspuns observate. În măsura în care factorii irelevanți pot fi eliminați sau ținuți sub control, efectele observate pot fi corelate cu variabilele tratamentului aplicat. American Airlines ar putea introduce serviciul de conectare la Internet pe una dintre cursele sale regulate Chicago-Tokio. Pentru acest serviciu, ar putea percepe 25 $ în prima săptămână, iar în săptămâna următoare, numai 15 $. Dacă avionul a transportat aproximativ același număr de pasageri la clasa întâi în fiecare dintre cele două săptămâni și săptămânile respective nu au vreo particularitate anume, orice diferență semnificativă dintre numărul conectărilor făcute la bord poate fi pusă în relație cu prețul practicat. Conceptul experimental poate fi elaborat și mai în detaliu, prin testarea altor prețuri, repetarea acelorași prețuri pe mai multe curse și includerea în experiment a altor rute de zbor.

INSTRUMENTELE DE CERCETARE Cercetătorii de marketing au la dispoziție trei instrumente principale de culegere a datelor primare: chestionarele, criteriile calitative și dispozitivele mecanice.

Chestionarele Un chestionar constă dintr-un set de întrebări la care subiectul cercetării trebuie să răspundă. Grație flexibilității sale, chestionarul este de departe cel mai des utilizat instrument în culegerea datelor primare. Chestionarele trebuie atent concepute, testate și corijate, înainte de a fi administrate la scară mare. Când concepe un chestionar, cercetătorul profesionist alege cu mare atenție întrebările, precum și forma, modul de exprimare și succesiunea lor în cadrul chestionarului. Forma întrebării poate să influențeze răspunsul. Cercetătorii de marketing fac distincție între două tipuri de întrebări: deschise și închise. Întrebările închise specifică prin conținutul lor toate răspunsurile posibile și sunt mai ușor de interpretat și de aranjat în formă tabelară. Întrebările deschise le permit subiecților să răspundă cu propriile lor cuvinte și sunt adesea mai revelatoare în privința modului cum gândesc subiecții. Întrebările deschise sunt deosebit de utile în cercetarea exploratorie, unde cercetătorul caută mai degrabă să înțeleagă cum gândesc oamenii, nu să estimeze câți oameni gândesc într-un anume fel. Tabelul 4.1 vă oferă câteva exemple în privința ambelor tipuri de întrebări; a se vedea și caseta „Notă de marketing: Ce se face și ce *nu* se face în proiectarea unui chestionar".

Criteriile calitative Unii marketeri preferă evaluările în mai mare măsură calitative, pentru a aprecia opiniile consumatorilor, fiindcă nu întotdeauna ceea ce face consumatorul se potrivește cu ceea ce declară ca răspuns la întrebările unui chestionar. *Tehnicile de cercetare calitativă* sunt metode de apreciere relativ nestructurate, care permit o anume serie de răspunsuri posibile și constituie un mijloc creator de determinare a impresiilor consumatorului, care altfel s-ar putea dovedi greu de pus în evidență. Gama posibilă a tehnicilor de cercetare calitativă nu se vede limitată decât de creativitatea cercetătorului de marketing. Iată în continuare șapte tehnici pe care le utilizează firma de design IDEO, pentru a înțelege experiența clientului:[9]

- ***Urmărirea discretă*** – A-i observa pe oameni când utilizează produsele, când fac cumpărături, când se duc la spital, când iau trenul, când își folosesc telefoanele mobile.
- ***Cartografierea comportamentului*** – Fotografierea oamenilor aflați într-o incintă, de exemplu în sala de așteptare a unui spital, pe parcursul a două sau trei zile.
- ***Traseul consumatorului*** – Ținerea evidenței tuturor interacțiunilor pe care le are un consumator cu un produs, cu un serviciu sau cu un spațiu.
- ***Jurnalul video*** – A le cere consumatorilor să țină un jurnal vizual al activităților lor sau al impresiilor pe care și le fac în legătură cu un produs.
- ***Intervievarea utilizatorului extrem*** – A sta de vorbă cu oameni care cunosc foarte bine sau nu cunosc absolut deloc un produs sau un serviciu și a le evalua experiența de utilizare.
- ***Istorisirea*** – A-i îndemna pe oameni să-și povestească experiențele personale de utilizare a produselor sau a serviciilor, în calitate de consumatori.

NOTĂ de marketing

Ce se face și ce *nu* se face în proiectarea unui chestionar

1. ***Asigurați-vă că întrebările NU sunt tendențioase.*** Nu-l conduceți pe subiect către un anumit răspuns.
2. ***Faceți întrebările cât mai simple posibil.*** Întrebările care exprimă mai multe idei sau care conțin două interogații într-una singură îi derutează pe subiecți.
3. ***Formulați întrebări cu referiri concrete.*** Uneori, e bine să adăugați indicii pentru rememorare. Specificarea perioadelor de timp la care vă referiți este o regulă foarte sănătoasă.
4. ***Evitați expresiile de jargon și prescurtările.*** Jargonul profesional, acronimele și inițialele care nu țin de limbajul uzual trebuie evitate.
5. ***Feriți-vă de cuvintele prețioase sau rar întâlnite.*** Nu folosiți decât cuvinte care fac parte din limbajul uzual.
6. ***Evitați termenii cu semnificație ambiguă.*** Sintagme cum ar fi „de obicei" sau „în mod frecvent" nu înseamnă nimic concret.
7. ***Evitați exprimările cu verbe la negativ.*** E mai bine să spuneți: „Folosiți vreodată...?" decât „Nu folosiți niciodată...?".
8. ***Evitați întrebările ipotetice.*** E greu de răspuns la întrebări despre situații imaginare. Iar răspunsurilor nu li se poate da necesarmente crezare.
9. ***Nu folosiți cuvinte care pot fi confundate cu altele, pronunțate aproape la fel.*** Această regulă devine foarte importantă, atunci când interviul se administrează la telefon.
10. ***Depersonalizați întrebările delicate, apelând la intervale de răspuns.*** Pentru întrebările care le cer oamenilor să-și declare vârsta sau le cer firmelor să-și declare cifra de afaceri, cel mai bine e să se ofere o plajă de valori pentru răspuns.
11. ***Asigurați-vă că răspunsurile fixe NU se suprapun.*** Categoriile utilizate în întrebările cu răspunsuri fixe trebuie să fie succesive și să nu aibă elemente comune.
12. ***Pentru întrebările cu răspuns fix, adăugați și categoria „altele".*** Răspunsurile precodificate trebuie să prevadă întotdeauna și posibilitatea unui alt răspuns decât cele prezentate.

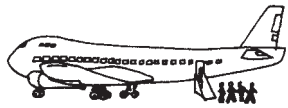
Sursa: Adaptare după Paul Hague și Peter Jackson, *Market Research: A Guide to Planning, Methodology, and Evaluation* (London: Kogan Page, 1999). Vezi și Hans Baumgartner și Jan Benedict E. M. Steen Kamp, „Response Styles in Marketing Research: A Cross-National Investigation", *Journal of Marketing Research*, mai 2001, p. 143-156.

■ ***Grupurile anti-focus*** – Intervievarea unui grup foarte diversificat de oameni: spre exemplu, în explorarea ideilor de design pentru sandale de vară, IDEO a adus la aceeași masă de discuții un artist plastic, un sportiv practicant al culturismului, un reflexolog și un fetișist cu obsesia piciorului.

Dată fiind libertatea de care dispun atât cercetătorii, în a-și formula întrebările, cât și consumatorii, în a-și formula răspunsurile, cercetarea calitativă poate fi adeseori un prim pas foarte util în explorarea percepțiilor pe care le au consumatorii despre mărci și produse. Există însă și dezavantaje ale cercetării calitative. Concluziile referitoare la motivațiile mai profunde ale subiecților trebuie să fie temperate de faptul că eșantioanele folosite sunt adeseori foarte mici și, prin urmare, nu neapărat apte de generalizare la nivelul unei întregi populații. Mai departe, dată fiind natura calitativă a

Tabelul 4.1 Tipuri de întrebări

Denumirea	Descrierea	Exemplu
A. Întrebări închise		
Întrebare dihotomică	Întrebare cu doar două răspunsuri posibile.	Când ați rezervat biletele, ați telefonat personal la American Airlines? Da Nu
Întrebare cu variante de răspuns	Întrebare cu cel puțin trei răspunsuri posibile.	Cine vă însoțește în această călătorie? ☐ Nimeni ☐ Numai copiii ☐ Soțul/Soția ☐ Colegi de serviciu/Prieteni/Rude ☐ Soțul/soția și copiii ☐ Grup turistic organizat
Scala Likert	Afirmație față de care subiectul își exprimă gradul de acord sau de dezacord.	Companiile aeriene mici oferă, în general, servicii mai bune decât companiile mari. Dezacord total / Dezacord / Neutru / De acord / Total de acord 1___ 2___ 3___ 4___ 5___
Diferențiala semantică	Scală de legătură între două noțiuni diametral opuse. Subiectul alege punctul de pe scală care îi exprimă opinia.	American Airlines este o companie: Mare ..... Mică Experimentată ..... Neexperimentată Modernă ..... Demodată
Scala importanței	Scală de evaluare a importanței acordate unui oarecare atribut.	Pentru mine, servirea mesei în avion este: Extrem de importantă / Foarte importantă / Oarecum importantă / Nu foarte importantă / Deloc importantă 1___ 2___ 3___ 4___ 5___
Scala de apreciere	Scală de evaluare a calității unui atribut, de la „slabă" la „excelentă".	Pe avioanele American Airlines, servirea mesei la bord este: Excelentă / Foarte bună / Bună / Rezonabilă / Slabă 1___ 2___ 3___ 4___ 5___
Scala intenției de cumpărare	Scală care descrie intenția subiectului de a cumpăra.	Dacă ați avea la dispoziție un serviciu telefonic la bord, contra cost, ați apela la el? În mod sigur da / Probabil că da / Nu știu / Probabil că nu / În mod sigur nu 1___ 2___ 3___ 4___ 5___

B. Întrebări deschise		
Întrebare complet nestructurată	O întrebare la care subiecții pot răspunde într-un număr aproape nelimitat de moduri.	Ce părere aveți despre American Airlines?
Asociere de cuvinte	Se dau pe rând diverse cuvinte, cerându-li-se subiecților să menționeze primul lucru care le vine în minte.	Care este primul cuvânt care vă vine în minte, atunci când auziți spunându-se: Companie aeriană _____ American _____ Călătorie _____
Completarea frazei	Subiecților li se prezintă o frază lăsată în suspensie și li se cere s-o completeze.	Când aleg o companie aeriană, cel mai important aspect după care mă ghidez este _____
Completarea relatării	Subiecților li se prezintă o relatare rămasă în suspensie și li se cere s-o completeze.	„Am zburat cu American Airlines acum câteva zile. Am remarcat culorile foarte vii folosite atât în exteriorul avionului, cât și în interior, iar acest lucru m-a făcut să mă gândesc la ..."
Imagine	Se prezintă o imagine cu două personaje, din care unul face o anumită afirmație. Subiecților li se cere să intre în pielea celuilalt personaj și să comenteze sau să dea un răspuns.	
Testul apercepției tematice (TAT)	Se prezintă o imagine și li se cere subiecților să spună ce cred că s-a întâmplat acolo sau ce cred că ar putea să se întâmple.	

datelor, pot apărea și unele probleme de interpretare: cercetători diferiți, care examinează exact aceleași rezultate ale unui studiu calitativ, vor trage uneori concluzii extrem de diferite. În caseta „Idee de marketing: Cercetarea calitativă încearcă să pătrundă în mintea consumatorilor" sunt prezentate pe scurt câteva metode calitative mai des utilizate.

Instrumentele mecanice Dispozitivele mecanice nu se utilizează decât ocazional în cercetarea de marketing. De exemplu, galvanometrele măsoară gradul de interes sau reacțiile emoționale provocate de expunerea la o anumită imagine sau reclamă. Tahistoscopul expune în succesiune rapidă o reclamă în fața subiectului, la intervale care variază între o sutime de secundă și câteva secunde. După fiecare vizionare, subiectul descrie ce anume își amintește din imaginea respectivă. Camerele oculare studiază mișcarea ochilor subiecților, ca să vadă în ce loc se fixează privirea lor

IDEE de marketing

Cercetarea calitativă încearcă să pătrundă în mintea consumatorilor

Iată câteva metode de cercetare calitativă, larg utilizate de marketeri pentru a pătrunde în mintea consumatorilor și pentru a afla ce cred sau ce simt ei în legătură cu anumite produse și mărci.

1. ***Asocierile de cuvinte.*** Oamenii pot fi întrebați ce cuvânt le vine în minte, atunci când aud numele mărcii. „Ce înseamnă pentru dumneavoastră numele Timex? Spuneți-mi ce vă vine în minte când vă gândiți la ceasurile marca Timex." Scopul primordial al exercițiilor cu asociații libere de idei este să se identifice toate lucrurile posibile pe care le asociază consumatorii cu o anumită marcă. Totodată, ele pot oferi și unele indicii aproximtaive în ceea ce privește persistența relativă, gradul de înclinație favorabilă și impresia de unicitate a asociației făcute cu marca în cauză.
2. ***Tehnicile proiective.*** Oamenilor li se prezintă un stimul incomplet și li se cere să-l completeze sau li se dă un stimul ambiguu, care s-ar putea să nu aibă un înțeles logic prin sine, și li se cere să-l facă inteligibil. Argumentul este acela că, puși într-o asemenea situație, oamenii își vor revela adevăratele convingeri și simțăminte. Una dintre tehnicile proiective des utilizate este „exercițiul cu bule", pe bază de fotografii sau desene în care sunt reprezentați tot felul de oameni, cumpărând sau utilizând anumite produse ori servicii. În cadrul scenelor astfel reprezentate sunt plasate bule ca de benzi desenate, pentru a exprima gândurile, replicile sau gesturile participanților – dar necompletate. Subiecților cercetării li se cere să „umple bulele", arătând ce cred ei că s-a întâmplat sau s-a spus în scenele respective. O altă tehnică din aceeași categorie este exercițiul de apreciere comparativă. Subiecților li se cere să-și spună impresiile despre anumite mărci, comparându-le cu diverse alte lucruri: personaje umane, țări, animale, activități, tipuri de țesături, ocupații, reviste, legume, naționalități și chiar alte mărci.
3. ***Vizualizarea.*** Oamenilor li se poate cere să creeze un colaj cu fotografii decupate din reviste sau cu desene, pentru a-și descrie impresiile. Metoda ZMET este o asemenea tehnică de cercetare, care începe cu un grup de participanți cărora li s-a spus dinainte să vină cu minimum 12 imagini selectate din surse proprii (de exemplu: reviste, cataloage de produse, albume foto de familie), care să le reprezinte gândurile și sentimentele despre subiectul cercetării. Participanții vin cu imaginile la o discuție individuală cu cel ce administrează studiul, iar acesta utilizează tehnici avansate de intervievare pentru a explora în profunzime reprezentările vizuale împreună cu participantul, revelând semnificații ascunse ale alegerii acelor imagini. În final, participantul folosește un program pe calculator pentru a crea un colaj vizual care să-i comunice gândurile și sentimentele subconștiente despre subiectul pus în discuție. Un studiu ZMET a încercat să descopere ce cred femeile despre ciorapii-pantalon. Celor douăzeci de femei participante la studiu li s-a cerut să adune imagini care să exprime ce simțeau ele despre ideea de a purta ciorapi-pantalon. Unele asemenea imagini înfățișau stâlpi de gard înfășurați cu folie de plastic sau trunchiuri de copac prinse în cercuri din oțel, sugerând că unele femei se simt incomodate de ciorapii-pantalon, fiindcă strâng piciorul prea tare. O altă imagine înfățișa însă flori cu tulpina lungă, frumos aranjate într-o vază, ceea ce sugera că femeia în cauză se simte zveltă, înaltă și sexy, când poartă ciorapi-pantalon.
4. ***Personificarea mărcii.*** Oamenilor li se poate cere să descrie genul de persoană la care se gândesc automat, atunci când se menționează o marcă: „Dacă marca X ar fi să se transforme într-o ființă umană vie, ce

fel de persoană ar fi? Cum ar arăta, ce ocupație ar avea, în ce loc ar trăi, ce fel de haine ar purta, cu cine ar sta de vorbă dacă s-ar duce la o petrecere (și despre ce ar vorbi)?" De exemplu, subiecții ar putea spune despre marca de utilaje agricole John Deere că îi face să se gândească la un bărbat robust și „dintr-o bucată", care trăiește în regiunea Vestului Mijlociu, care muncește din greu și în care se poate avea oricând încredere. Exercițiile de personificare a mărcii au ca rezultat o imagine asupra însușirilor de natură mai umană ale mărcii studiate.

5. ***Ierarhia cauzală sau „scara motivelor".*** Pentru a se descoperi motivațiile mai profunde ale consumatorului și țelurile sale de natură mai abstractă, se poate folosi o serie succesivă de întrebări care încep cu formula „de ce". Să zicem că subiectul este întrebat de ce vrea să cumpere un telefon mobil marca Nokia. „Pare să fie bine făcut" (motiv legat de un atribut al produsului). „De ce este important pentru dumneavoastră ca telefonul să fie bine făcut?" „Fiindcă îmi sugerează că telefonul Nokia este fiabil" (motiv legat de un avantaj funcțional) „De ce este important pentru dumneavoastră ca telefonul să fie fiabil?" „Fiindcă în felul acesta colegii mei și cei de acasă pot fi siguri că mă găsesc, atunci când au nevoie de mine" (motiv legat de un avantaj emoțional) „De ce trebuie să vă poată găsi oamenii la telefon în orice moment?" „Ca să-i pot ajuta, în caz că au probleme" (motiv legat de chiar esența mărcii). Așadar, marca îl face pe acest consumator să se simtă ca un bun samaritean, gata să-i ajute oricând pe ceilalți.

Sursele: Allen Adamson, „Why Traditional Brand Positioning Can't Last", *Brandweek*, 17 noiembrie 2003, pp. 38-40; Todd Wasserman, „Sharpening the Focus", *Brandweek*, 3 noiembrie 2003, pp. 28-32; Linda Tischler, „Every Move You Make", *Fast Company*, aprilie 2004, pp. 73-75; Gerald Zaltman, *How Customers Think: Essential Insights into the Mind of the Market* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

atunci când li se prezintă o imagine, cât timp zăbovesc cu privirea asupra unui element dat și așa mai departe. Cum era și de așteptat, în ultimii ani tehnologia a avansat într-un asemenea grad, încât astăzi se utilizează aparate cum ar fi senzorii de epidermă, scanerele de unde cerebrale și scanerele care explorează în întregime corpul uman, pentru a se înregistra reacțiile consumatorilor.[10]

Tehnologia a înlocuit și jurnalele zilnice pe care trebuia altădată să le țină participanții la anchetele media. Televizoarelor din casele participanților la studiu li se poate atașa un audiometru, care înregistrează automat când se aprinde televizorul și pe ce canal. Cu ajutorul dispozitivelor electronice, se poate număra la câte programe radio este expusă o persoană pe durata unei zile sau, folosindu-se tehnologia GPS (sisteme de poziționare globală), se poate număra pe lângă câte panouri de reclamă în aer liber trece o persoană pe zi, mergând pe jos sau cu mașina.

PLANUL DE EȘANTIONARE După alegerea metodei de abordare și a instrumentelor de cercetare, cercetătorul de marketing trebuie să conceapă un plan de eșantionare. Pentru aceasta este nevoie de trei decizii:

1. ***Unitatea de eșantionare: cine urmează să participe la sondaj?*** Cercetătorul de marketing trebuie să delimiteze populația vizată, din care va fi ales eșantionul. În

cadrul sondajului American Airlines, din cine ar trebui să fie alcătuită unitatea de eșantionare: din călătorii de la clasa întâi care se deplasează în interes de afaceri, din călătorii de la clasa întâi care se deplasează în interes turistic sau din ambele categorii de călători? Este cazul să fie intervievați și călătorii cu vârste sub 18 ani? Este cazul să fie intervievați ambii soți? O dată determinată unitatea de eșantionare, trebuie elaborat un cadru de selecție, pentru ca toate persoanele din populația vizată să aibă o șansă egală sau cunoscută de a face parte din eșantion.

2. ***Mărimea eșantionului: câți oameni trebuie chestionați?*** Eșantioanele mari asigură rezultate mai fidele realității, comparativ cu cele mici. Pe de altă parte, însă, nu este necesar să se facă eșantionarea întregii populații vizate și nici măcar a unei părți substanțiale din aceasta, pentru a se obține rezultate cu un grad admisibil de eroare. Eșantioanele de sub un procent din populația vizată pot adesea să garanteze un grad de eroare perfect admisibil, dacă se aplică un procedeu de eșantionare credibil.
3. ***Procedeul de eșantionare: cum trebuie aleși subiecții?*** Pentru a avea un eșantion reprezentativ al populației vizate, trebuie extras un eșantion probabilistic. Eșantionarea probabilistică permite calcularea limitelor de siguranță pentru marja de eroare a eșantionului. Așadar, am putea conchide, de exemplu, după extragerea eșantionului, că „intervalul de 5 până la 7 călătorii pe an are o probabilitate de 95 la sută să conțină numărul real de călătorii efectuate anual de cei care călătoresc cu avionul, la clasa întâi, pe ruta Chicago-Tokio". În tabelul 4.2, partea A, sunt prezentate trei tipuri de eșantionare probabilistică. Atunci când eșantionarea probabilistică este prea scumpă sau ar dura prea mult, cercetătorii de marketing vor extrage eșantioane neprobabilistice. Tabelul 4.2, partea B, prezintă trei tipuri de asemenea eșantionare. Unii cercetători de marketing consideră că eșantioanele neprobabilistice sunt foarte utile în multe situații, chiar dacă nu permit măsurarea erorii de eșantionare.

TABELUL 4.2 Eșantioane probabilistice și neprobabilistice

A. Eșantion probabilistic

Eșantion aleatoriu simplu	Fiecare membru al populației studiate are aceeași șansă de a fi selectat.
Eșantion aleatoriu stratificat	Populația studiată este împărțită în mulțimi disjuncte (de exemplu, pe grupe de vârstă) și se extrag eșantioane aleatorii din fiecare mulțime.
Eșantion grupat (pe clustere)	Populația studiată se împarte în mulțimi disjuncte (de exemplu: cartiere urbane), iar cercetătorul extrage un eșantion de mulțimi care să fie intervievate.

B. Eșantion neprobabilistic

Eșantion convenabil	Cercetătorul îi alege pe indivizii cei mai accesibili din populația studiată.
Eșantion considerat	Cercetătorul alege indivizi susceptibili să ofere informații corecte.
Eșantion contingent	Cercetătorul caută și intervievează un număr prestabilit de indivizi din mai multe categorii de populație.

METODELE DE CONTACT După stabilirea planului de eșantionare, cercetătorul de marketing trebuie să decidă cum vor fi contactați subiecții: prin poștă, la telefon, în persoană sau prin interviu online.

Chestionarul prin poștă *Chestionarul prin poștă* reprezintă modalitatea cea mai bună de a ajunge la oamenii care nu sunt dispuși să participe la interviuri personale sau ale căror răspunsuri ar putea fi influențate sau distorsionate de intervievatori. Chestionarele prin poștă trebuie să conțină întrebări simple și formulate clar. Din păcate, rata de răspuns este de obicei scăzută sau lentă.

Interviul la telefon *Interviul la telefon* este cea mai bună metodă de culegere rapidă a informațiilor; de asemenea, intervievatorul are posibilitatea să clarifice întrebările, dacă subiecții nu le înțeleg. Rata de răspuns este de regulă mai mare decât în cazul chestionarului prin poștă. Principalul dezavantaj îl constituie faptul că interviul trebuie să fie scurt și nu foarte personal. Intervievarea prin telefon a început să fie mai dificilă, din cauza antipatiei crescânde a consumatorilor față de telemarketerii care îi deranjează acasă, în spațiul lor privat. Către sfârșitul anului 2003, Congresul Statelor Unite a votat legislația care îi permite Comisiei Federale de Comerț (Federal Trade Commission – FTC) să restricționeze apelurile de telemarketing către consumatori, prin registrul de evidență al firmelor cărora li se interzice să-i sune acasă pe cetățeni, dacă nu au permisiunea expresă s-o facă. Deși firmele care au ca obiect cercetarea de marketing nu intră sub incidența acestei reglementări, multă lume crede că este „începutul sfârșitului", pentru anchetele la telefon ca metodă pentru cercetarea de marketing.

Interviul personal *Interviul personal* sau discuția față în față este metoda cea mai adaptabilă la împrejurări. Intervievatorul poate să pună mai multe întrebări și să noteze observații suplimentare despre subiecți, cum ar fi detalii vestimentare sau de limbaj al corpului. În același timp, interviul personal este și cea mai costisitoare metodă și necesită un efort superior de planificare și supraveghere, comparativ cu celelalte două. Totodată, există și riscul de interpretare și distorsionare din partea intervievatorului. Interviul personal poate să îmbrace două forme: în cadrul *interviului prestabilit*, subiecții sunt contactați pentru stabilirea unei întâlniri cu intervievatorul și, în multe cazuri, li se oferă o mică sumă de bani sau un cadou. *Interviul cu interceptare* presupune ca operatorul să-i oprească pe oameni, într-un complex comercial sau pe o stradă aglomerată și să le solicite un interviu. Dezavantajul interviului de interceptare este că reprezintă o eșantionare neprobabilistică și că nu trebuie să dureze prea mult.

Interviul online În tot mai mare măsură au început să fie utilizate *metodele online*. În 2003, cercetarea derulată online a crescut cu 20 până la 30 de procente și s-a preconizat că va continua să crească în același ritm și în 2004. Mai mult decât atât, se estimează că studiile derulate online vor reprezenta 25 la sută din totalul studiilor de cercetare pe bază de anchetă, în anul 2004.[11]

Există atât de mult moduri în care se poate utiliza Internetul în scopuri de cercetare! O firmă poate să includă un chestionar în pagina sa de pe Web și să ofere un stimulent pentru completarea lui sau poate să plaseze pe un site frecvent vizitat, de exemplu Yahoo!, o bannieră care îi invită pe oameni să răspundă la câteva întrebări și eventual să câștige un premiu. Firma poate să sponsorizeze o cameră de chat sau un avizier și să introducă din când în când întrebări pentru vizitatori sau să găzduiască un panel de discuții în timp real ori un focus-grup virtual. O firmă poate să afle unele lucruri despre cei care îi vizitează site-ul Web urmărindu-le *deplasarea electronică pe site* și spre ce alte site-uri se îndreaptă. O firmă poate să afișeze prețuri diferite, să folosească idei publicitare diferite, să ofere atribute de produs diferite pe site-uri Web diferite sau în momente diferite, pentru a evalua eficacitatea relativă a ofertelor sale.

Testarea online a produselor, în cadrul căreia firmele lansează „baloane de încercare" pentru bunuri nou-create, se află în plină dezvoltare și furnizează informații mai repede decât metodele tradiționale ale cercetării de marketing folosite pentru realizarea noilor produse. De pildă, marketerii jucăriilor din linia Hot Wheels de la Mattel apelează masiv la Web, pentru a interacționa cu colecționarii, care îi ajută să dezvolte noi produse, acțiuni promoționale și bunuri sub licență. În urma unei anchete printre fani, responsabilii de marketing au aflat că pot să-și extindă ofertele de jucării sub licență de marcă în rândul băieților cu vârste cuprinse între 11 și 16 ani, ca să-i păstreze în clientela fidelă mărcii, ceea ce a avut ca rezultat extinderea parteneriatelor cu Bell Motorcycles și BMX.[12]

HERSHEY'S FOOD CORP.

Producătorul de dulciuri Hershey a fost unul dintre primii inovatori, în domeniul testării online a produselor. Începând din anul 1999 și apoi pe tot parcursul anului 2000, această companie și-a mutat în sistem online toată testarea noilor produse, împreună cu toate datele de evidență privind testele anterioare. Astfel, a reușit să combine peste 1.200 de teste conceptuale anterioare cu rezultatele a aproximativ 300-400 de teste derulate online, pentru a crea un sistem „la cheie", care să funcționeze atât ca instrument de raportare, cât și ca arhivă automatizată. Trecerea la testarea online a redus cu două treimi procesul de dezvoltare a noilor produse – ceea ce reprezintă un avantaj strategic pentru Hershey, pe o piață matură – și, în paralel, asigură accesul facil și imediat la o multitudine de date instituționale, chiar dacă personalul de cercetare se schimbă de-a lungul anilor.[13]

Cu toate că marketerii au dreptate să se simtă entuziasmați de imensele posibilități ale cercetării online, este important să ținem minte că domeniul se află încă într-un stadiu incipient și că evoluează permanent, pentru a satisface necesitățile atât de diverse ale firmelor, ale agențiilor de publicitate și ale consumatorilor. În caseta „Notă de marketing: Argumente pro și contra cercetării online" sunt descrise succint câteva dintre avantajele și dezavantajele cercetării online depistate până acum.

NOTĂ de marketing

Argumente pro și contra cercetării online

Avantaje

- ***Cercetarea online nu este scumpă.*** Culegerea electronică a informațiilor de anchetă este mult mai ieftină decât utilizarea mijloacelor tradiționale. Un chestionar prin e-mail costă, de obicei, cam jumătate din cât ar costa o anchetă convențională, iar ratele de răspuns pot atinge și 50 la sută. De pildă, Virgin.net a apelat la cercetarea online pentru a-și lansa, în 2002, serviciul de conectare la Internet pe conexiuni cu bandă largă în Marea Britanie. Acum, firma își derulează toată cercetarea în sistem online. Ratele de răspuns au crescut, de la 17 procente în cazul chestionarelor pe hârtie, la aproape 72 de procente în cazul celor online, iar costurile s-au redus cu 90 de procente.
- ***Cercetarea online se derulează mai rapid.*** Anchetele online se pot administra în timp mai scurt, fiindcă subiecții pot fi dirijați automat spre întrebările corespunzătoare, iar rezultatele se trimit electronic furnizorului serviciilor de cercetare. Există o estimare cum că 75 la sută din răspunsurile dirijate ale unei anchete pot fi generate în 48 de ore cu metode online, față de ancheta prin telefon, care poate avea nevoie și de 70 de zile, pentru a obține 150 de interviuri.
- ***Oamenii tind să se arate mai sinceri online, decât dacă răspund unui operator față în față sau la telefon.*** Firma britanică de sondaje online YouGov.com a luat 500 de persoane și le-a chestionat, jumătate prin interfon de cabină și jumătate online, punându-le întrebări „corecte politic", cum ar fi: „Ar trebui să se acorde mai multe ajutoare țărilor din Africa?". Răspunsurile date online au fost considerate mult mai sincere. Oamenii se arată uneori mai dispuși să-și exprime opiniile reale, atunci când pot răspunde fără să-i audă sau să-i vadă nimeni, decât dacă trebuie să le declare în fața altei persoane care s-ar putea să-i judece pentru ele – mai ales când este vorba de subiecte delicate.
- ***Cercetarea online este mai adaptabilă la situație.*** Îndeosebi aplicațiile multimedia ale cercetării online sunt avantajoase. De pildă, softurile de realitate virtuală le permit vizitatorilor să inspecteze modele tridimensionale ale produselor studiate, cum ar fi aparate foto sau video, automobile și aparatură medicală, iar caracteristicile produselor pot fi cu ușurință modificate în sistem online. Chiar și la un nivel elementar, anchetele online fac din completarea unui chestionar o sarcină mai simplă și mai amuzantă, decât în cazul variantelor pe hârtie.

Dezavantaje

- ***Eșantioanele de subiecți pot fi mici și dezechilibrate.*** Cel mai mare neajuns care i se reproșează cercetării online rămâne, probabil, faptul că nu toată lumea este conectată la Internet. Subiecții care răspund la anchetele online sunt mai susceptibili să fie persoane de sex masculin, din clasa de mijloc și cunoscători în ale înaltei tehnologii. Cam 40 la sută din totalul gospodăriilor nu au acces la Internet în Statele Unite – și proporția crește și mai mult, atunci când intrăm pe piețele internaționale. Persoanele care au acasă acces la Internet este probabil să difere de ceilalți din punct de vedere socioeconomic și din cel al nivelului de educație. Chiar dacă marketerii pot fi siguri că tot mai multă lume își va instala acasă un calculator conectat online, este important ca, în cercetarea de marketing, să găsească modalități inventive de a se ajunge și la segmentele de populație care au mai puține șanse să intre online, cum ar fi americanii mai vârstnici sau hispanicii. Una din posibilități ar fi să se continue combinarea surselor de date tradiționale cu rezultatele cercetării online. O altă strategie ar fi asigurarea unor puncte

temporare de acces la Internet, în locuri cum ar fi mall-urile și centrele de recreere. Unele firme de cercetare folosesc modele statistice, pentru a completa golurile lăsate în cercetarea de piață de segmentele alcătuite din consumatori fără acces online.

- ***Cercetarea de piață derulată online este supusă riscului crescut al problemelor tehnologice și al inconsecvențelor.*** Dat fiind că metodele online reprezintă un instrument relativ nou, mulți cercetători nu aplică așa cum trebuie regulile proiectării unei anchete. Una dintre problemele des întâlnite este apariția erorilor în transferarea pe ecran a întrebărilor scrise. Alți cercetători exagerează cu aplicarea tehnologiei, concentrându-se pe atributele digitale și pe grafică, și neglijând principii elementare ale proiectării anchetelor. Probleme apar și fiindcă softurile de navigare nu sunt toate la fel. Produsul final al unui designer de pagini Web poate apărea diferit pe monitorul unui utilizator, în funcție de capacitatea plăcii video și de sistemul de operare pe care-l folosește.

Sursele: Catherine Arnold, „Not Done Net; New Opportunities Still Exist in Online Research", *Marketing News*, 1 aprilie 2004, p. 17; Nima M. Ray și Sharon W. Tabor, „Contributing Factors; Several Issues Affect e-Research Validity", *Marketing News*, 15 septembrie 2003, p. 50; Louella Miles, „Online On Tap", *Marketing*, 16 iunie 2004, pp. 39-40; Joe Dysart, „Cutting Market Research Costs with On-Site Surveys", *The Secured Lender*, martie-aprilie 2004, pp. 64-67; Suzy Bashford, „The Opinion Formers", *Revolution*, mai 2004, pp. 42-46; Bob Lamons, „Eureka! Future of B-to-B Research Is Online", *Marketing News*, 24 septembrie 2001, pp. 9-10.

Etapa a 3-a: Culegerea informațiilor

În general, faza culegerii datelor în cercetarea de marketing este cea mai costisitoare și cea mai susceptibilă de eroare. În cazul anchetelor, apar patru mari probleme. Unii respondenți nu vor fi găsiți acasă și trebuie contactați din nou sau înlocuiți cu alții. Alții vor refuza să colaboreze, iar alții vor da răspunsuri tendențioase sau nesincere. În sfârșit, vor exista și intervievatori cu idei preconcepute sau incorecți. Alegerea subiecților potriviți este absolut crucială.

MEDIAMARK RESEARCH

Firma Mediamark Research intervievează 26.000 de americani la ei acasă, punându-le întrebări despre tipurile de mass-media pe care le utilizează, despre produsele și mărcile pe care le cumpără și despre atitudinile lor în legătură cu diverse subiecte, cum ar fi sport și politică. Până în anul 2002, firma obișnuia să-i excludă din cercetare pe hispanicii care nu vorbeau limba engleză. Dar, pe măsură ce populația hispanică a Statelor Unite a crescut ca număr și ca putere de cumpărare, firma și-a dat seama că nu-și mai putea permite această abordare limitativă și potențial afectată de subiectivism. Mediamark a recrutat deci persoane bilingve pentru forța sa operativă itinerantă, pentru ca, atunci când operatorii de interviu ajung la o gospodărie hispanică, subiecții să poată răspunde la întrebări și în spaniolă, nu numai în engleză. De asemenea, firma este în curs de creare a unei baze de date pentru interviu în mai mare măsură omogenă, punând aceleași întrebări tuturor subiecților, indiferent de limba pe care o vorbesc și de gradul în care s-au asimilat în cultura americană.[14]

Metodele de culegere a datelor continuă să se perfecționeze rapid, grație calculatoarelor și telecomunicațiilor. Unele firme de cercetare derulează interviurile dintr-un singur amplasament central. Operatorii profesioniști stau în cabine izolate și apelează numere de telefon alese aleatoriu. Când răspunde cineva, operatorul citește un set de întrebări de pe ecranul monitorului și introduce în calculator răspunsurile primite. Această procedură elimină operațiunile de redactare și de codificare, reduce numărul de erori, economisește timp și produce toate datele statistice necesare. Alte firme de cercetare și-au introdus terminale interactive în incinta centrelor comerciale. Persoanele care vor să fie intervievate se așază în fața unui terminal, citesc întrebările de pe monitor și tastează răspunsurile.

Iată un exemplu de marketer bun cunoscător al problemei, care obține date primare prin anchete online în rândul unui grup demografic râvnit de mulți marketeri, în timp ce acesta se joacă.

NEOPETS.COM

Cu peste 22 de milioane de membri înregistrați și alți 27.000 care se înscriu în fiecare zi, Neopets este unul dintre cele mai populare site-uri Web pentru copii. Site-ul nu percepe taxe de la utilizatori și le permite să-și creeze „ciberanimale de companie", pe care să le crească și să le îngrijească adunând „neopuncte". Copiii își cresc „neoanimăluțul" într-un mediu virtual, în care fac o mulțime de lucruri împreună: se duc la McDonald's, se uită la secvențe din filme produse de Disney, se joacă minigolf pe terenul Reese's Puffs și mănâncă fulgi de cereale General Mills. Grație acestei modalități singulare de plasare interactivă a produselor, marketerii lor plătesc pentru a face parte din mediul care poartă marca Neopets. În schimb, beneficiază de o expunere mai mare a propriilor produse sau servicii, precum și de date despre comportamentul de consum al pieței lor țintă. „Nu vedem și nu auzim decât cercetare de piață", declară Rik Kinney, vicepreședintele executiv al acestei firme cu sediul în orașul Glendale, statul California. La Neopets, mecanismul primordial de cercetare este legătura către un chestionar online, bine evidențiat pe pagina de bază a site-ului. Membrii înregistrați primesc „neopuncte" dacă răspund la întrebări despre felul în care obișnuiesc să-și facă cumpărăturile; de regulă, se completează între 6 000 și 8 000 de chestionare pe zi. Interesant, dar, cu toate că și-a clădit o foarte profitabilă afacere din vânzarea informațiilor despre utilizatorii săi fideli, Neopets a fost lăudată și de activiștii care apără cu înverșunare dreptul consumatorului la intimitate – fiindcă, deși furnizează date despre baza sa de utilizatori, pe segmente sau ca întreg, nu dezvăluie niciodată informații personale despre vreun utilizator individual.[15]

În același timp, este important de ținut minte că nu toată lumea din eșantionul de populație dorit va dispune de o conexiune la Internet. (Vezi caseta „Idee de marketing: Dificultăți în derularea online a cercetării de piață la nivel global".)

IDEE de marketing

Dificultăți în derularea online a cercetării de piață la nivel global

Când fabricantul de microprocesoare Intel Research a vrut să afle cum folosesc oamenii din lumea întreagă tehnologia, a trimis un antropolog la fața locului, ca să afle. Dr. Genevieve Bell a vizitat 100 de gospodării din 19 orașe mari, situate în 7 țări din Asia și din Bazinul Pacificului, revenind la Intel cu 20 de gigabaiți de fotografii digitale, 19 carnete cu însemnări de teren și numeroase concluzii interesante despre tehnologie, cultură și design, care să pună în discuție prezumțiile firmei privind tehnologia digitală.

E perfect logic și de înțeles că Intel – un lider global în domeniul tehnologiei – vrea să știe cum se folosește tehnologia pe piețele sale internaționale. Deși, dacă stăm să ne gândim bine, toate firmele ar avea de câștigat din a ști cum vede și cum utilizează restul lumii ceea ce majoritatea occidentalilor consideră un lucru normal: tehnologia Internetului. În condițiile în care cercetarea online devine instrumentul de cercetare a pieței cu cel mai rapid ritm de creștere, marketerii cu ambiții globale trebuie să știe ce țări sunt online și de ce – sau de ce nu.

Penetrarea Internetului este scăzută în cele mai multe părți din Asia, America Latină și Europa Centrală și de Est. În Brazilia, de pildă, numai 7 la sută din populație are acces online. Deși majoritatea oamenilor crede că penetrarea scăzută se datorează slăbiciunii economiei, care nu poate susține o infrastructură tehnologică scumpă, intră în joc și alți factori. Clima ar fi un asemenea factor: în Malaiezia, de exemplu, întreruperile de alimentare cu energie electrică provocate de musoni pot să „frigă" imediat plăcile de bază ale calculatoarelor. Puterea politică este și ea un influent factor de încurajare sau, dimpotrivă, o barieră în calea penetrării Internetului. De exemplu, deși economia Chinei se dezvoltă impetuos, este puțin probabil ca autoritaristul guvern chinez să le permită prea ușor cercetătorilor de piață să strângă informații de la cetățenii săi prin Internet. În contrast total cu China, guvernul din Coreea de Sud și-a făcut o prioritate din a lărgi accesul la Internet prin conexiuni cu bandă largă și le-a oferit stimulente producătorilor de PC-uri dispuși să aducă pe piață modele mai ieftine.

Alți factori semnificativi care pot să împiedice calculatoarele, modemurile și porturile de date să treacă pragul în casele oamenilor ar fi religia și cultura. Dr. Bell a constatat că valori cum ar fi modestia și simplitatea sunt considerate incompatibile cu tehnologia Internetului, făcând-o să nu fie binevenită acasă la unii hinduși din India și la unii musulmani din Malaiezia și Indonezia. Specialista în antropologie a remarcat și că, în timp ce americanii au acasă o încăpere personală în care să-și desfășoare activitățile de timp liber, spațiile de locuit mai mici ale japonezilor nu permit o astfel de intimitate. Poate așa se explică și imensa popularitate de care se bucură în rândul tinerilor japonezi mesajele-text de pe telefonul mobil.

Informațiile adunate de dr. Bell despre reacțiile globale la tehnologie arată clar spre unul dintre cele mai mari obstacole care se ridică în calea derulării internaționale a cercetării de piață, fie ea online sau nu: un deficit de coerență. Nan Martin, directoare de relații contractuale cu clienții globali de la Synovate Inc., o firmă specializată în cercetarea de piață care are reprezentanțe în 46 de țări, spune: „În cercetarea globală, trebuie să facem o adaptare culturală la cum, unde și cu cine derulăm studiul ... Un simplu studiu de cercetare derulat global devine mult mai complicat din cauza nuanțelor culturale și suntem obligați să ținem cont de aceste nuanțe atât în culegerea datelor, cât și în interpretarea lor." De exemplu, să zicem că penetrarea Internetului ar fi egală peste tot. În America Latină, unde pe consumatori îi intimidează, oarecum, natura impersonală a Internetului, cercetătorii ar putea fi nevoiți să încorporeze elemente interactive într-o anchetă, pentru ca participanții să aibă senzația că stau de vorbă

cu o persoană reală. În Asia, discuțiile de focus-grup sunt greu de organizat, datorită tendinței înrădăcinate cultural a individului de a se conforma opiniei grupului. Anchetele online ar putea, în acest caz, să aducă rezultate mai sincere, fiindcă în acest sistem participanții nu riscă „să se facă de râs în fața celorlalți".

Ce se întâmplă dacă un cercetător culege datele prin interviuri față în față cu subiecții din Mexic, dar în Statele Unite le culege prin Internet? Nan Martin spune: „Nu numai că subiecții vor răspunde altfel la întrebări, din cauza diferențelor culturale, ci datele vor fi culese și prin metode diferite, ceea ce poate să zguduie fundamentele modului în care consideră cercetătorii că ar trebui să fie culese datele: de fiecare dată când modifici o variabilă, faci ca interpretarea rezultatelor să fie și mai dificilă. Atât de dificilă, de fapt, încât unii spun că reprezintă un domeniu în care marketerii globali ar face mai bine să apeleze la un expert – la o firmă externă de cercetare, cu experiență competentă în obținerea și în analizarea datelor internaționale."

Sursele: Arundhati Parmar, „Stumbling Blocks: Net Research Is Not Quite Global", *Marketing News*, 3 martie 2003, p. 51; Catherine Arnold, „Global Perspective: Synovate Exec Discusses Future of International Research", *Marketing News*, 15 mai 2004, p. 43; Michael Erard, „For Technology, No Small World After All", *New York Times*, 6 mai 2004, p. G5; Deborah L. Vence, „Global Consistency: Leave It to the Experts", *Marketing News*, 28 aprilie 2003, p. 37.

Etapa a 4-a: Analizarea informațiilor

Penultima etapă din procesul cercetării de marketing se referă la formularea constatărilor rezultate din datele culese. Cercetătorul organizează datele în formă tabelară și apoi grafică, stabilind frecvențele de distribuție. Se calculează apoi valori medii și de dispersie pentru variabilele principale. Cercetătorul va aplica și unele tehnici statistice avansate, precum și modele decizionale, în speranța că va putea desprinde unele concluzii suplimentare.

Etapa a 5-a: Prezentarea concluziilor

Ca ultimă etapă, cercetătorul își prezintă constatările. Cercetătorul trebuie să prezinte concluzii importante, care să fie relevante pentru deciziile majore de marketing ce stau în fața conducerii manageriale. Principalele concluzii ale anchetei derulate pentru American Airlines indică următoarele:

1. Pasagerii aleg să utilizeze serviciul de conectare la Internet în timpul zborului din două motive principale: ca să le treacă timpul mai repede, surfând pe Internet, și pentru schimb de mesaje cu colegii și cu familia. Taxa pentru utilizarea serviciului ar urma să fie trecută în contul pasagerului și decontată de firma unde este angajat.
2. Aproximativ 5 din 10 pasageri de la clasa întâi ar utiliza serviciul Internet, dacă tariful ar fi de 25 $; numărul lor ar crește la 6, dacă tariful ar fi de 15 $. Prin urmare, un tarif de 15 $ va aduce încasări mai mici (90 $ = 6 x 15 $) decât cel de 25 $ (125 $ = 5 x 25 $). Percepând 25 $, AA ar încasa 125 $ pe zbor. Considerând că un zbor are loc de 365 de ori pe an, AA ar încasa anual 45 625 $ (125 $ x 365). Dat fiind că

investiția se ridică la 90.000 $, American Airlines ar avea nevoie de doi ani, ca să atingă pragul de rentabilitate.

3. Oferirea acestui serviciu la bord ar întări imaginea pe care o are American Airlines în rândul publicului, de companie aeriană inovatoare și progresistă. Compania ar atrage pasageri noi și ar câștiga un plus de atitudine favorabilă din partea clienților.

Etapa a 6-a: Luarea deciziei

Managerii care au comandat cercetarea trebuie să cântărească atent concluziile. Dacă nu au suficientă încredere în rezultatele cercetării, s-ar să putea să decidă că nu este cazul să se introducă serviciul Internet la bord. Dacă sunt înclinați din start să lanseze serviciul, constatările le vor susține predispoziția, ba s-ar putea chiar să decidă studierea mai aprofundată a chestiunii, cerând un demers suplimentar de cercetare. Decizia le aparține, dar rostul cercetării este să le ofere informații utile în legătură cu problema abordată (vezi tabelul 4.3).[16]

TABELUL 4.3 Cele șapte caracteristici ale bunei cercetări de marketing

1. Metodă științifică	Cercetarea de marketing eficace utilizează principiile metodei științifice: observare atentă, formulare a ipotezelor, predicție și testare.
2. Creativitate în cercetare	În varianta sa optimă, cercetarea de marketing creează modalități inovatoare de rezolvare a unei probleme: o firmă de confecții pentru adolescenți le-a dat câtorva tineri camere video, după care a folosit casetele filmate în cadrul unor grupuri de discuții orientate, organizate în restaurante și în alte locuri frecventate de adolescenți.
3. Metode multiple	Bunii cercetătorii de marketing se feresc să se bazeze prea mult pe o singură metodă. De asemenea, recunosc că este recomandabil să se utilizeze două sau trei metode, pentru a spori certitudinea rezultatelor.
4. Interdependența modelelor și a datelor	Bunii cercetători de marketing știu că datele sunt interpretate pe baza unor modele fundamentale, de care depinde tipul informațiilor căutate.
5. Valoarea și costul informațiilor	Bunii cercetători de marketing se preocupă de estimarea valorii informațiilor, în comparație cu costurile. De regulă, costurile sunt ușor de calculat, dar valoarea cercetării se cuantifică mai greu, fiindcă depinde de fidelitatea și de validitatea concluziilor, precum și de voința conducerii manageriale de a accepta aceste concluzii și de a acționa pe baza lor.
6. Scepticism constructiv	Bunii cercetători de marketing manifestă un scepticism constructiv în fața ipotezelor superficiale pe care le fac uneori managerii cu privire la funcționarea pieței – ei caută să evite de la bun început problemele pe care le provoacă „miturile de marketing".
7. Marketing etic	Cercetarea bună de marketing este atât în folosul companiei care o finanțează, cât și al clienților ei. Utilizarea abuzivă a cercetării de marketing poate să-i prejudicieze sau să-i deranjeze pe consumatori, amplificând resentimentele față de ceea ce consumatorii consideră a fi o încălcare a intimității lor sau o insistență comercială exagerată.

Tot mai multe organizații au început să utilizeze un sistem de susținere a deciziilor de marketing, care să-i ajute pe managerii lor de specialitate să ia decizii mai bune. John Little de la Massachusetts Institute of Technology (MIT) definește **sistemul-suport pentru decizii de marketing (SSDM)** ca fiind un ansamblu coordonat de date, sisteme, instrumente și metode, inclusiv cu suprastructura de operare și cu infrastructura aferente, prin care o organizație culege și interpretează informații relevante de pe piață și din mediu, pe care apoi le transformă într-un fundament al acțiunii de marketing.[17]

Un exemplu clasic de SSDM este modelul CALLPLAN, care ajută forța de vânzare să stabilească numărul de vizite periodice necesare pentru fiecare client potențial și client curent. Modelul ia în calcul atât timpul de deplasare, cât și timpul de vânzare. La lansare, modelul a fost testat la United Airlines, cu un grup experimental care a reușit să-și sporească vânzările cu 8 puncte procentuale față de grupul de control.[18] O dată pe an, revista *Marketing News* publică o listă cu sute de programe informatice pentru marketing și vânzări, care asistă activitatea de proiectare a studiilor de cercetare, de segmentare a piețelor, de stabilire a prețurilor și a bugetelor publicitare, de analiză a mediilor de comunicare și de planificare a activității forței de vânzare.

Depășirea barierelor în utilizarea cercetării de marketing

În ciuda dezvoltării rapide a cercetării de marketing, multe companii continuă s-o folosească insuficient sau incorect, din mai multe motive:[19]

- ***O concepție îngustă asupra cercetării.*** Mulți manageri văd în cercetarea de marketing o simplă operațiune de culegere a unor date concrete. Ei așteaptă de la cercetător să proiecteze un chestionar, să aleagă un eșantion, să deruleze interviuri și să le raporteze rezultatele, adesea fără o definire atentă a problemei sau a variantelor de decizie care stau în fața conducerii manageriale. Când datele culese nu se dovedesc utile, acest lucru întărește convingerea managerilor că studiile de marketing au o utilitate limitată.
- ***Cercetători de calibru profesional inegal.*** Unii manageri consideră cercetarea de marketing o activitate cvasi-funcțională, deci o recompensează ca atare. Sunt angajați cercetători de marketing mai puțin competenți, iar instruirea lor deficitară și lipsa de creativitate duc la rezultate mediocre, care întăresc prejudecățile managerilor împotriva cercetării de marketing. Conducerea managerială continuă să-i plătească prost pe cercetătorii de marketing, perpetuând astfel adevărata problemă.
- ***Formularea deficitară a problemei.*** În celebrul caz al introducerii de către Coca-Cola a Noii Coke, după multă cercetare, eșecul Noii Coke s-a datorat în mare măsură faptului că problema de cercetare n-a fost formulată corect, dintr-o perspectivă de marketing. Problema constă în ce simt consumatorii față de Coca-Cola ca marcă și nu neapărat ce părere au despre gustul băuturii ca atare.
- ***Concluzii tardive și uneori eronate.*** Managerii vor rezultate rapide, care să fie corecte și concludente – dar cercetarea bună de marketing cere timp și bani. Managerii se arată nemulțumiți, atunci când cercetarea costă sau durează prea mult.

■ ***Deosebirile de caracter și de prezentare.*** Deosebirile de mentalitate dintre managerii de execuție și cercetătorii de marketing împiedică de multe ori crearea unor relații productive. Unui manager care vrea concretețe, simplitate și certitudine, raportul cercetătorului de marketing îi poate părea abstract, complicat și formulat în termeni vagi. Totuși, în companiile ceva mai progresiste, cercetătorii de marketing sunt tot mai mult cooptați ca membri ai echipei manageriale de produs, iar influența lor asupra strategiei de marketing devine tot mai pronunțată.

Utilizarea improprie a cercetării de marketing a condus la numeroase gafe monumentale, printre care și cea descrisă mai jos, devenită „exemplu clasic":

RĂZBOIUL STELELOR

În anii 1970, un director de cercetare care se bucura de multă prețuire la General Foods a părăsit această firmă pentru un pariu îndrăzneț: să aducă și la Hollywood cercetarea de piață, astfel încât și studiourile cinematografice să beneficieze de aceeași cercetare care le-a adus atâta succes celor de la General Foods! Un mare studio i-a înmânat propunerea unui film de science-fiction, cerându-i să studieze potențialul de piață al filmului și să-i previzioneze succesul sau eșecul – opiniile lui urmau să stea la baza deciziei dacă filmul va fi sau nu produs. Specialistul în cercetare a conchis că filmul va fi un eșec. În primul rând, a argumentat el, afacerea Watergate îi făcuse pe americani să-și piardă din încrederea arătată instituțiilor și, drept rezultat, în deceniul 1970 America prețuia mai mult realismul și autenticitatea, decât o poveste științifico-fantastică. Filmul în cauză mai avea în titlu și cuvântul „război"; America, a argumentat specialistul, suferă încă de sindromul post-traumatic al războiului din Vietnam, așa că nu se va înghesui în cinematografe. Mai departe, specialistul în cercetare a neglijat să citească scenariul, ca să vadă că era vorba de o poveste fundamental umană – despre dragoste, conflict, pierdere și mântuire – unde spațiul cosmic nu reprezenta altceva decât un fundal.[20]

Măsurarea productivității marketingului

O sarcină importantă a cercetării de marketing o reprezintă evaluarea eficienței și a eficacității activităților de marketing. În tot mai mare măsură, marketerii trebuie să dea socoteală pentru investițiile făcute în activitățile lor și trebuie să poată să justifice în fața conducerii superioare a firmei cheltuielile de marketing.[21] Într-o recentă anchetă Accenture, 70 la sută din managerii de marketing chestionați au declarat că nu dețineau pârghii de control asupra rentabilității investițiilor în activități de marketing.[22] Un alt studiu a relevat că, în proporție de 63 la sută, managerii superiori nu erau satisfăcuți de sistemul curent de măsurare a performanței de marketing și că ar fi vrut, din partea marketerilor, atât estimări anterioare, cât și post factum, ale efectului produs de programele de marketing.[23] În condițiile în care costurile de marketing sunt ridicate și continuă să crească, directorii de la vârf spun că s-au săturat de ceea ce ei consideră a fi „un marketing la risipă": produse noi eșuate pe piață, deși sunt susținute cu costisitoare

campanii de reclamă, nenumărate vizite de vânzare și acțiuni promoționale costisitoare, dar care nu reușesc să miște din loc cifra vânzărilor.

Cercetarea de marketing poate să ajute la găsirea unei soluții pentru imperativul tot mai accentuat al responsabilității financiare. Două metode complementare de abordare, în evaluarea productivității marketingului, ar fi: (1) un sistem de indicatori care să măsoare efectele marketingului, și (2) modelarea mixului de marketing pentru a estima relațiile cauzale și modul în care activitatea de marketing influențează rezultatele. Câteva evoluții relativ recente, în domeniul instrumentelor financiare ce pot fi folosite pentru evaluarea principalelor active de marketing, sunt prezentate în caseta „Idee de marketing: În marketing trebuie văzută imaginea de ansamblu, dar și detaliul final al profitului".

Indicatorii analitici ai marketingului (metrica de marketing)

Marketerii utilizează o mare varietate de indicatori pentru a evalua efectele marketingului. Sistemul indicatorilor analitici ai marketingului sau metrica de marketing este ansamblul unităților de măsură cu care firmele își cuantifică, își compară și își interpretează performanța de marketing. Metrica de marketing poate fi utilizată de managerii mărcilor, pentru a-și concepe programele de marketing, dar și de conducerea firmei, pentru a stabili alocările de fonduri. Când marketerii pot să estimeze contribuția în bani a activităților de marketing, sunt mult mai în măsură să justifice valoarea investițiilor de marketing în fața conducerii superioare a firmei.[24]

Mulți indicatori ai activității de marketing fac referire la aspecte ce țin de clienți, cum ar fi atitudinile și comportamentul lor; alții sunt legați de chestiuni privitoare la mărci, cum ar fi cota de piață, diferența relativă de preț superior sau profitabilitatea.[25] Firmele pot să monitorizeze și un set extins de indicatori interni. Un gen important de asemenea mărimi se referă la capacitatea de inovare a firmei. De exemplu, 3M urmărește proporția vânzărilor rezultate din inovările sale recente. Un alt tip important de mărimi se raportează la angajați. În tabelul 4.4 puteți vedea lista celor mai des folosiți indicatori de marketing, externi și interni, așa cum au rezultat dintr-o anchetă derulată în Marea Britanie.[26]

Amazon.com este o companie renumită pentru faptul că-și monitorizează constant activitățile de marketing. Directorul ei general, Jeff Bezos, vrea să știe numărul mediu de contacte cu clientul pe comandă, timpul mediu pe contact, câte contacte s-au făcut prin e-mail și câte la telefon, și costul total pentru firmă al fiecăruia. Persoana care răspunde la Amazon de servirea clienților și de activitatea curentă a depozitului de distribuție se uită la aproximativ 300 de grafice pe săptămână.[27]

Firmele apelează și la procese și sisteme organizaționale, pentru a avea siguranța că reușesc să maximizeze valoarea acestor indicatori diferiți. În scopuri de sinteză și interpretare, se pot rezuma mai mulți asemenea de indicatori relevanți, interni și

IDEE de marketing

În marketing trebuie văzută imaginea de ansamblu, dar și detaliul final al profitului

În ideea de a asigura o viziune financiară asupra activității de marketing, mai mulți autori au propus noi abordări analitice în privința marketingului. Iată trei exemple notabile.

Peter Doyle susține că:

> Marketingul pe baza valorii nu se reduce doar la cifre ... Mai degrabă, constă din trei elemente principale. Primul este un set de convingeri despre obiectivele marketingului. ... Sarcina primordială o reprezintă dezvoltarea unor strategii care să maximizeze rentabilitatea pentru acționari ... Al doilea este un set de principii pentru alegerea strategiilor de marketing și pentru luarea deciziilor de marketing, care să concorde cu aceste convingeri. Principiile au la bază estimarea fluxului de numerar viitor asociat cu o strategie, în ideea de a se calcula valoarea adăugată pentru acționari. În sfârșit, este vorba și de un set de procese prin care se garantează că marketingul dezvoltă, selectează și implementează o strategie aflată în concordanță cu aceste convingeri și principii. Procesele respective se referă la managementul factorilor financiari, de marketing și organizaționali care potențează realizarea valorii în cadrul firmei. Factorii valorii financiare sunt indicatorii-cheie care exercită cel mai semnificativ impact asupra valorii pentru acționari. Factorii de marketing sunt planurile de orientare spre client care devin necesare pentru a determina îmbunătățirea indicatorilor financiari. Factorii valorii organizaționale sunt capabilitățile de bază, sistemele și stilurile de conducere necesare pentru a crea și a implementa, în cadrul firmei, orientarea spre crearea valorii pentru acționari.

După Doyle, factorii valorii financiare se referă la creșterea vânzărilor, la marja din activitatea de exploatare și la investiții; factorii valorii de marketing se referă la mărcile puternice, la fidelitatea clientelei, la relațiile strategice, la alegerea piețelor și la avantajul diferențial.

După Roger Best:

> Managementul axat pe piață stă la baza funcționării unei firme puternic orientate spre piață. O puternică orientare spre piață se traduce printr-o concentrare insistentă pe client, printr-o orientare spre concurență și printr-o abordare având la bază munca în echipă, care traversează liniile de demarcație dintre funcțiile organizației. Rezultatul este o organizație axată pe piață, mult mai în măsură să conceapă și să aplice strategii axate pe piață, destinate să-i atragă, să-i satisfacă și să-i păstreze pe clienți. Implementată cu succes într-o gamă variată de situații de piață, o abordare axată pe piață ... va asigura niveluri mai înalte ale profitabilității, ale fluxului de numerar și ale valorii pentru acționari, comparativ cu o abordare axată pe costuri.

Best susține că singura sursă de valori pozitive ale fluxului de numerar este clientul, deci clientul trebuie să se afle în centrul atenției unui management axat pe piață.

Tim Ambler sugerează ideea că, dacă firmele se consideră deja în poziția de a face o evaluare adecvată a performanței de marketing, atunci ar trebui să-și pună următoarele cinci întrebări:

1. Aveți o procedură de rutină pentru studierea comportamentului consumatorului (grad de păstrare, grad de atragere, grad de utilizare etc.) și a motivelor pentru care consumatorii se comportă așa cum se comportă (cunoaștere, satisfacție, calitate percepută etc.)?
2. Aveți o procedură de rutină pentru raportarea concluziilor acestor studii către

consiliul de conducere, într-un format integrat cu indicatorii financiari de marketing?
3. În cadrul rapoartelor respective, sunt rezultatele cercetării comparate cu cifrele estimate anterior în planurile de afaceri?
4. Sunt ele comparate și cu nivelurile atinse de principalii dumneavoastră concurenți, calculate pe baza acelorași indicatori?
5. Este performanța pe termen scurt ajustată în funcție de modificările apărute în activele dumneavoastră de marketing?

Ambler este de părere că firmele trebuie să acorde prioritate evaluării și raportării performanței de marketing prin indicatorii specifici acestei activități. El consideră că evaluarea poate fi împărțită în două: (1) rezultatele pe termen scurt și (2) schimbările apărute în valoarea de capital a mărcilor. Rezultatele pe termen scurt reflectă adeseori aspectele referitoare la situația de profit și pierdere, așa cum reies ele din cifra vânzărilor, din valoarea pentru acționari sau dintr-o oarecare combinație a acestor doi indicatori. Indicatorii de capital al mărcii cuprind gradul de cunoaștere pe piață, cota de piață, prețul relativ, numărul de reclamații, distribuția/disponibilitatea pe piață, numărul total de clienți, calitatea percepută și fidelitatea/retenția clientelei. Ambler mai recomandă și elaborarea unor indicatori și a unor sisteme de cuantificare referitoare la angajați, aducând argumentul că: „Utilizatorii finali sunt clienții, dar primii dumneavoastră utilizatorii sunt angajații, deci trebuie să evaluați starea generală a pieței dumneavoastră interne".

Sursele: Peter Doyle, *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value* (Chichester, England: John Wiley & Sons, 2000); Roger J. Best, *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, ediția a 2-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000); Tim Ambler, *Marketing and the Bottom Line: The New Methods of Corporate Wealth* (London: Financial Times/Prentice Hall, 2000).

TABELUL 4.4 Indicatori de marketing – exemplu

I. Externi	II. Interni
Cunoaștere în rândul clienților	Cunoașterea țelurilor urmărite
Cota de piață (după volum sau după valoare)	Angajamentul față de atingerea țelurilor
Prețul relativ (după cota de piață în volum/valoare)	Susținerea activă a inovării
Numărul de reclamații (gradul de insatisfacție)	Caracterul adecvat al resurselor
Satisfacția consumatorului	Personalul/nivelurile de competență
Distribuția/disponibilitatea pe piață	Dorința de a învăța
Numărul total de clienți	Voința de schimbare
Calitatea percepută/buna reputație	Libertatea de a înregistra și eșecuri
Fidelitatea/păstrarea clienților	Autonomia
Calitatea percepută relativă	Satisfacția relativă a angajaților

Sursa: Tim Ambler, „What Does Marketing Success Look Like?", *Marketing Management*, primăvara 2001, pp. 13-18.

externi, sub forma unui *tablou de bord pentru marketing*. Există firme care își numesc și inspectori bugetari de marketing, pentru a analiza articolele de venituri și cheltuieli. În tot mai mare măsură, acești inspectori folosesc softuri de analiză competitivă a informațiilor, pentru a crea variante digitale ale tabloului de bord referitor la marketing, în care sunt agregate date din surse disparate, interne și externe.

MILWAUKEE ELECTRIC TOOL CORP.

Milwaukee Electric Tool fabrică o mulțime de lucruri, de la șurubelnițe sau garnituri din cauciuc și burghie, la mașini-unelte pentru industria grea. De ani de zile, această firmă folosește o platformă de date care-i permite să adune informații despre distribuția produselor sale, despre indicatorii financiari, despre producție, despre vânzări și marketing, despre banii pe care-i are de dat sau de primit și despre derularea operațiunilor curente. Firma avea nevoie de o modalitate de a compila toate aceste date pentru a compara tendințe. După ce și-a înlocuit softul de prelucrare a datelor cu unul nou, respectiv Essbase XTD Analytic Server and Customer Focus Suite, managerul de marketing a avut posibilitatea să înțeleagă mixul de produse pe care îl comanda un anumit grup de clienți și să promoveze programe pentru promovarea mai multor vânzări.[28]

Ca date de intrare în tabloul de bord pentru marketing, firmele pot să realizeze două fișe de palmares pe piață, care să reflecte performanța realizată și să le avertizeze din timp asupra unor posibile probleme. **Palmaresul de performanță (fișa de scor) în fața clienților** înregistrează rezultatele obținute an după an de firmă, judecate după criterii care țin de clienți (vezi tabelul 4.5). Pentru fiecare criteriu trebuie stabilite norme minimale, iar managerii trebuie să ia măsuri, atunci când peformanța nu respectă aceste norme.

Cel de-al doilea instrument este **palmaresul de performanță (fișa de scor) în fața persoanelor cointeresate**. Firmele trebuie să țină sub observație satisfacția diverselor grupuri interesate critic în activitatea ei și apte s-o influențeze: angajați, furnizori, bănci, distribuitori, detailiști, acționari. Din nou, trebuie stabilite norme pentru fiecare grup, iar conducerea trebuie să ia măsuri de fiecare dată când unul sau mai multe grupuri manifestă un grad înalt de insatisfacție.[29] Iată programul aplicat de Hewlett-Packard:

HEWLETT-PACKARD

Fiecare diviziune din cadrul companiei Hewlett-Packard își evaluează performanța pe baza unei fișe de palmares în relația cu clienții, care monitorizează între 18 și 20 de „elemente fundamentale ale activității comerciale". Unele dintre ele, cum ar fi satisfacția clientului și livrarea la timp, sunt valabile pentru toate diviziunile companiei; alți indicatori se monitorizează în funcție de profilul de activitate al diviziunii. Firma poate astfel să evalueze efectele strategiilor sale de marketing asupra performanței de vânzare și profit, și să identifice zonele unde îmbunătățirea performanței ar putea duce la rezultate cantitative mai bune.[30]

TABELUL 4.5 Indicatori de palmares al performanței în fața clienților – exemplu

- Numărul de clienți noi, raportat procentual la numărul mediu de clienți.
- Numărul clienților pierduți, raportat procentual la numărul mediu de clienți.
- Numărul de clienți pierduți și recâștigați, raportat procentual la numărul mediu de clienți.
- Procentajul clienților care se declară: foarte nemulțumiți, nemulțumiți, neutri, mulțumiți și foarte mulțumiți.
- Procentajul clienților care declară că vor cumpăra din nou produsul.
- Procentajul clienților care spun că vor recomanda și altora produsul.
- Procentajul clienților de pe piața țintă care cunosc produsul sau și-l amintesc.
- Procentajul clienților care spun că acordă maximă preferință produsului firmei, în cadrul categoriei.
- Procentajul clienților care au identificat corect poziționarea și diferențierea mărcii.
- Percepția medie a calității produsului firmei, în raport cu cea a principalului concurent.
- Percepția medie a calității serviciului firmei, în raport cu cea a principalului concurent.

Măsurarea performanței de realizare a planului de marketing

Marketerii din ziua de azi au la dispoziție indicatori mai pertinenți, pentru a măsura performanța realizată în implementarea planurilor de marketing.[31] Ei pot să utilizeze patru instrumente pentru verificarea executării planului: analiza vânzărilor, analiza cotei de piață, analiza raportului dintre cheltuielile de marketing și vânzări, și analiza financiară.

ANALIZA VÂNZĂRILOR **Analiza vânzărilor** constă în măsurarea vânzărilor realizate și evaluarea lor în raport cu obiectivele de vânzare. În analiza vânzărilor se utilizează două instrumente specifice.

Analiza de abatere a vânzărilor cuantifică măsura relativă în care diverși factori de influență au determinat apariția unei diferențe între obiectivele de vânzare și vânzările realizate. Să zicem că planul anual prevedea vânzarea a 4.000 de bucăți în primul trimestru, la prețul de 1 $ bucata, pentru un venit total de 4.000 $. La sfârșitul trimestrului, nu se vânduseră decât 3.000 de bucăți la prețul 0,80 $ bucata, realizându-se un venit total de 2.400 $. Cât anume din performanța de vânzare se datorează scăderii prețului și cât se datorează scăderii volumului? Răspunsul la această întrebare îl aflăm cu ajutorul următoarei formule de calcul:

Abatere datorată scăderii prețului de vânzare = (1 $ - 0,80 $) x (3.000) =	600 $	37,5%
Abatere datorată scăderii volumului vânzărilor = (1 $) x (4.000 – 3.000) =	1.000 $	62,5%
	1.600 $	100%

Aproape două treimi din diferență se datorează nerealizării obiectivului de volum. Firma ar trebui să analizeze foarte atent de ce nu a reușit să-și realizeze volumul de vânzare planificat.

Analiza microvânzărilor se ocupă de fiecare produs, teritoriu etc. care nu a reușit să aducă vânzările planificate. Să zicem că firma face vânzare în trei teritorii și volumul

planificat era de 1.500 de unități, 500 de unități și respectiv 2.000 de unități. Volumul efectiv realizat a fost de 1.400 de unități, 525 de unități și respectiv 1.075 de unități. Prin urmare, teritoriul 1 înregistrează o diferență negativă de 7 la sută față de vânzările planificate; teritoriul 2, o diferență pozitivă de 5 la sută peste plan; iar teritoriul 3, o diferență negativă de 46 la sută! Teritoriul 3 este cel care provoacă maximum de prejudiciu. Vicepreședintele de vânzare trebuie să verifice lucrurile în teritoriul 3, pentru a vedea cum se explică performanța slabă: reprezentantul de vânzări pentru teritoriul 3 nu-și face datoria; în teritoriu a pătruns un concurent major; sau în acest teritoriu afacerile au intrat într-o perioadă de recesiune.

ANALIZA COTEI DE PIAȚĂ Din situația vânzărilor nu se poate vedea performanța firmei în raport cu concurenții. Pentru a afla acest lucru, conducerea firmei trebuie să-și verifice cota de piață.

Cota de piață poate fi măsurată în trei moduri. **Cota de piață generală** se calculează ca raport procentual dintre vânzările firmei și totalul vânzărilor de pe piață. **Cota de piață servită** este mărimea vânzărilor firmei, exprimată ca procentaj din totalul vânzărilor către piața servită de firmă. **Piața servită** este dată de toți cumpărătorii care sunt capabili și dispuși să-i cumpere produsul. Cota de piață servită este întotdeauna mai mare decât cota de piață generală. O firmă poate să dețină o cotă de 100 la sută din piața servită și, cu toate acestea, să nu aibă decât o cotă relativ mică din piața totală. **Cota de piață relativă** poate fi exprimată ca raport dintre cota de piață a firmei și cota celui mai mare concurent. O cotă de piață relativă de peste 100 de procente indică un lider de piață. O cotă de piață relativă de exact 100 de procente înseamnă că firma se pregătește să devină lider. O creștere a cotei de piață relative indică faptul că firma se apropie de concurentul-lider.

Concluziile desprinse din analiza cotei de piață trebuie totuși privite cu prudență, fiindcă există anumite limitări:

- ***Ipoteza de pornire cum că forțele exterioare influențează toate companiile în acelaşi fel este adeseori falsă.*** Raportul publicat de Serviciul Sănătății Publice al Statelor Unite (U.S. Surgeon's General Office) în legătură cu consecințele nocive ale fumatului a provocat o scădere a vânzărilor de țigarete, dar nu în mod egal pentru toate firmele din sector.
- ***Ipoteza cum că performanța unei firme se evaluează în comparație cu performanța medie a tuturor firmelor nu se verifică întotdeauna.*** Performanța unei firme ar trebui judecată în comparație cu performanța celor mai apropiați concurenți ai săi.
- ***Dacă în sector mai intră o firmă, atunci s-ar putea ca fiecare dintre firmele deja existente în domeniu să înregistreze o scădere a cotei de piață.*** Scăderea cotei de piață nu înseamnă întotdeauna că firma are o performanță mai slabă decât cea a altor firme. Pierderea de cotă depinde de gradul în care pătrunde noul concurent pe piețele servite de firmă.

■ ***Uneori, scăderea cotei de piață este deliberată, pentru a se realiza o creștere a profiturilor.*** De exemplu, conducerea firmei ar putea renunța la clienții neprofitabili sau la produsele neprofitabile.

■ ***Cota de piață poate să fluctueze din multe motive minore.*** De exemplu, poate fi influențată de eventualitatea ca în ultima zi a lunii curente sau în prima zi a lunii imediat următoare să se producă o vânzare de mare amploare. Nu toate modificările cotei de piață sunt semnificative, din perspectiva marketingului.[32]

O metodă utilă de analizare a modificărilor cotei de piață constă în studierea următoarelor patru componente:

Cota de piață generală = *Penetrarea clientelei* × *Fidelitatea clientelei* × *Selectivitatea clientelei* × *Selectivitatea prețului*

unde:

Penetrarea clientelei: procentajul total al clienților care cumpără de la firma în cauză.

Fidelitatea clientelei: achizițiile clienților de la firma în cauză, ca procentaj din achizițiile lor totale de la toți furnizorii aceleași produse.

Selectivitatea clientelei: mărimea achiziției medii făcute de client de la firma în cauză, exprimată ca procent din mărimea achiziției medii făcute de client de la o firmă medie.

Selectivitatea prețului: prețul mediu perceput de firma în cauză, exprimat ca procentaj din prețul mediu perceput de toate firmele.

Să presupunem că, în perioada de calcul, cota valorică de piață a firmei scade. Ecuația cotei de piață generale ne oferă patru posibile explicații: firma și-a pierdut din clienți (scăderea penetrării clientelei); clienții existenți cumpără în mai mică măsură de la firmă (scăderea fidelității clientelei); clienții rămași ai firmei fac achiziții mai mici (scăderea selectivității clientelei); sau prețul practicat de firmă a scăzut, în comparație cu cel al concurenței (scăderea selectivității prețului).

ANALIZA RAPORTULUI DINTRE CHELTUIELILE DE MARKETING ȘI VÂNZĂRI Controlul planului anual include verificarea ca firma să nu cheltuiască excesiv pentru îndeplinirea obiectivelor de vânzări. Principalul indicator care se cere urmărit este cel al *cheltuielilor de marketing* raportate la vânzări. Într-o anumită firmă, de pildă, acest indicator era de 30 la sută și avea cinci componente: raportul dintre cheltuielile cu forța de vânzare și valoarea vânzărilor (15 la sută); raportul dintre cheltuielile de publicitate și valoarea vânzărilor (5 la sută); raportul dintre cheltuielile cu promovarea vânzărilor și valoarea vânzărilor (6 la sută); raportul dintre cheltuielile cu cercetarea de marketing și valoarea vânzărilor (1 la sută); și raportul dintre cheltuielile administrative de vânzare și valoarea vânzărilor (3 la sută).

Conducerea managerială trebuie să urmărească evoluția acestor indicatori. Fluctuațiile care ies din intervalul de normalitate reprezintă motive de preocupare. Fluctuațiile de la o perioadă la alta pot fi urmărite cu ajutorul unui *grafic de control* (vezi

FIGURA 4.2
Modelul graficului de control

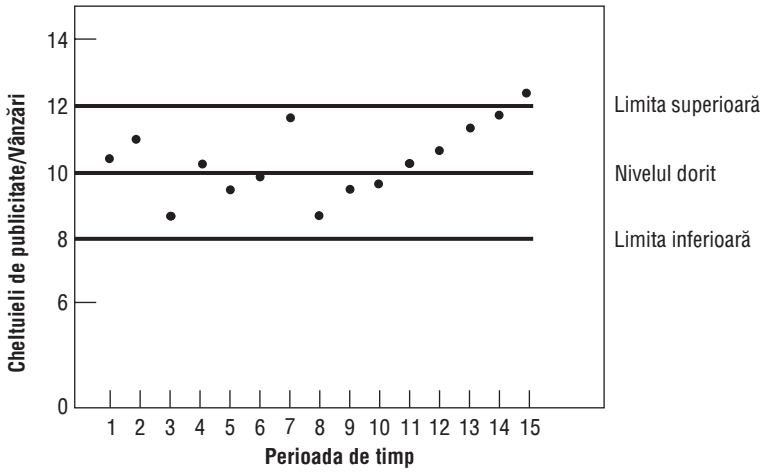


figura 4.2). Acest grafic arată că indicatorul cheltuielilor de publicitate raportate la vânzări variază, în mod normal, între 8 și 12 la sută – de 99 de ori dintr-o sută, să zicem. În cea de a cincisprezecea perioadă, însă, indicatorul a depășit limita superioară de control. Există două posibile explicații ale acestui fenomen: (1) firma continuă să-și controleze bine cheltuielile, această situație reprezentând un eveniment întâmplător și rar, cu o mică probabilitate de repetare; (2) firma a pierdut controlul asupra cheltuielilor și trebuie să afle din ce cauză. Dacă nu se fac nici un fel de investigații, există riscul ca, în cazul în care s-a produs o schimbare reală, firma să rămână în urmă. Pe de altă parte, dacă se face o investigare a mediului, riscul este ca aceasta să nu descopere nimic și să fie o risipă de timp și de efort.

Trebuie urmărită evoluția chiar și în cadrul limitelor superioare și inferioare de control. Remarcați că, în figura 4.2, valoarea indicatorului cheltuielilor raportate la vânzări a crescut constant, începând cu perioada a noua. Probabilitatea de a întâlni șase majorări succesive în ceea ce ar trebui să constituie evenimente independente este de numai 1 din 64.[33] Acest tipar de evoluție neobișnuit ar fi trebuit să conducă de multă vreme la o investigație – cu mult timp înainte de a se ajunge la a cincisprezecea observație.

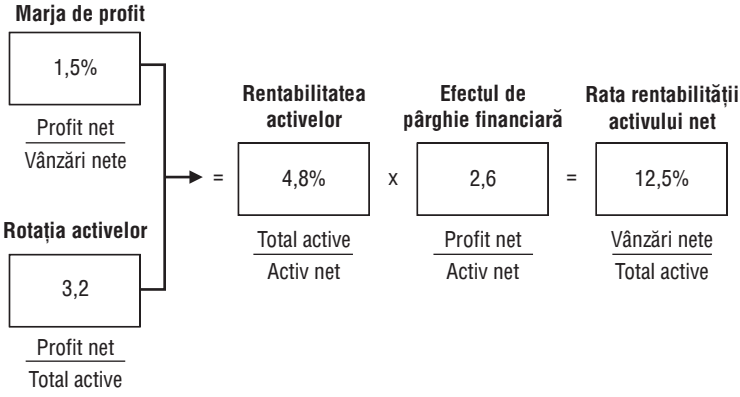
ANALIZA FINANCIARĂ Indicatorii cheltuielilor raportate la vânzări ar trebui studiați în cadrul mai larg al unei analize financiare, care să determine cum și unde își realizează firma câștigurile bănești. Marketerii au început să utilizeze în tot mai mare măsură analiza financiară, pentru a găsi și alte strategii profitabile în afară de consolidarea vânzărilor.

Conducerea managerială utilizează analiza financiară pentru a identifica factorii care influențează *rata rentabilității activului net al firmei*.[34] Principalii factori de influență sunt prezentați în figura 4.3, împreună cu cifre ilustrative pentru cazul unui mare

detailist care deține un lanț de magazine. Detailistul realizează o rentabilitate de 12,5 la sută asupra activului net. Rentabilitatea activului net se calculează prin înmulțirea a doi indicatori: *rentabilitatea activelor* firmei și *efectul de pârghie financiară* (sau *rata de îndatorare a fondurilor proprii*). Pentru a-și îmbunătăți rentabilitatea activului net, firma trebuie să-și majoreze raportul dintre profiturile nete și activele proprii sau să-și majoreze raportul dintre activele proprii și activul net. Firma trebuie să-și analizeze componența activelor (numerarul disponibil, creanțele de încasat, stocurile, fondurile fixe) și să vadă dacă poate fi îmbunătățit managementul acestora.

Rentabilitatea activelor este produsul a doi indicatori: *marja de profit* și *rotația activelor*. Marja de profit din figura 4.3 pare scăzută, în timp ce rotația activelor este ceva mai normală pentru comerțul cu amănuntul. Managerul de marketing poate încerca să îmbunătățească performanța în două moduri: (1) să sporească marja de profit, prin creșterea vânzărilor sau prin reducerea costurilor; și (2) să accelereze rotația activelor, prin creșterea vânzărilor sau prin reducerea activelor (de exemplu: stocuri, creanțe) care corespund unui anumit nivel al vânzărilor.[35]

FIGURA 4.3
Modelul financiar al rentabilității activului net



Analiza profitabilității

Firmele au de câștigat, dacă efectuează o analiză financiară mai detaliată, și ar trebui să-și măsoare profitabilitatea produselor, a teritoriilor, a grupurilor de clienți, a segmentelor, a canalelor de distribuție și a mărimii comenzilor. Aceste informații îi pot ajuta pe manageri să stabilească dacă există produse ori activități de marketing care ar trebui să fie extinse, reduse sau eliminate. Rezultatele pot fi adeseori surprinzătoare. Iată câteva concluzii deconcertante la care a ajuns un studiu de profitabilitate bancară:

> Am constatat că produsele unei instituții individuale sunt neprofitabile în proporții care variază între 20 și 40 la sută, iar până la 60 la sută dintre clienții lor generează pierderi. Cercetările noastre au arătat că, în majoritatea firmelor, peste jumătate din totalul relațiilor cu clienții sunt neprofitabile, iar între 30 și 40 la sută sunt doar în mică măsură profitabile. În foarte multe cazuri, doar o mică

proporție, de 10-15 la sută, din totalul relațiilor unei firme generează cea mai mare parte a profiturilor sale. Analiza de profitabilitate pe care am făcut-o în sistemul de filiale al unei bănci regionale ne-a oferit câteva rezultate surprinzătoare ... 30 la sută din totalul filialelor băncii erau neprofitabile.[36]

ANALIZA PROFITABILITĂȚII MARKETINGULUI Vom ilustra etapele parcurse în analiza profitabilității marketingului cu ajutorul următorului exemplu:

Vicepreședintele de marketing al unei firme care produce mașini de tuns iarba vrea să determine profitabilitatea vânzării produsului prin trei tipuri de canale de comerț cu amănuntul: magazine de fierărie și electrice, magazine cu articole de grădinărit și magazine universale. În tabelul 4.6 este prezentată situația de profit și pierdere a firmei.

Etapa 1: Identificarea cheltuielilor funcționale Să presupunem că lista cheltuielilor din tabelul 4.6 corespunde activităților de vânzare, de promovare, de ambalare și de livrare a produsului, și celor de facturare și de încasare. Prima operațiune este aceea de a calcula cât din fiecare cheltuială corespunde fiecărei activități.

Să zicem că, din totalul cheltuielii cu salariile (9.300 $), partea cea mai mare a ajuns la reprezentanții de vânzări, iar restul s-a împărțit între un manager de publicitate, personalul de ambalare și livrare și un contabil intern al firmei, astfel: 5.100 $, 1.200 $, 1.400 $, 1.600 $. În tabelul 4.7 puteți vedea repartizarea cheltuielii cu salariile între aceste patru activități.

Tabelul 4.7 mai arată și un cost cu chiria, în sumă de 3.000 $, alocat celor patru activități. Deoarece toți reprezentanții de vânzări lucrează numai pe teren, vânzării nu i se repartizează nici o cotă din cheltuiala cu chiria clădirii. Cea mai mare parte a cheltuielilor cu spațiul și dotările închiriate corespund activității de ambalare și livrare. Costul consumabilelor acoperă materialele promoționale, materialele de ambalare, combustibilul achiziționat pentru autovehiculele cu care se face livrarea și rechizitele de birou. Cei 3.500 $ din acest cont sunt realocați conform utilizărilor funcționale ale consumabilelor.

TABELUL 4.6 Situație simplificată de profit și pierdere

Vânzări ($)		60.000
Costul bunurilor vândute ($)		39.000
Marja brută ($)		21.000
Cheltuieli ($)		
Salarii ($)	9.300	
Chirie ($)	3.000	
Consumabile ($)	3.500	
		15.800
Profit net ($)		5.200

TABELUL 4.7 Transformarea cheltuielilor naturale în cheltuieli funcționale

Conturi naturale	Total ($)	Vânzare ($)	Publicitate ($)	Ambalare și livrare ($)	Facturare și încasare ($)
Salarii	9.300	5.100	1.200	1.400	1.600
Chirie	3.000	—	400	2.000	600
Consumabile	3.500	400	1.500	1.400	200
	15.800	5.500	3.100	4.800	2.400

Etapa 2: Repartizarea cheltuielilor funcționale pe entități de marketing Operațiunea următoare presupune să se evalueze ce parte din fiecare cheltuială funcțională se asociază vânzării prin fiecare tip de canal. Gândiți-vă la efortul de vânzare. Efortul de vânzare este indicat de numărul vânzărilor realizate în fiecare canal. Această cifră se regăsește în coloana activității de vânzare din tabelul 4.8. Pe total, s-au făcut 275 de vizite de vânzare în decursul perioadei. Deoarece totalul cheltuielilor de vânzare s-a ridicat la 5.500 $ (vezi tabelul 4.8), media cheltuielilor de vânzare pe vizită efectuată este de 20 $.

Cheltuiala cu publicitatea poate fi alocată conform numărului de reclame adresate fiecărui canal. Deoarece pe total au fost 100 de reclame, costul mediu al reclamei este de 31 $.

Cheltuiala cu ambalarea și livrarea se alocă în conformitate cu numărul de comenzi lansate de fiecare tip de canal. Aceeași bază de alocare s-a utilizat și în cazul cheltuielii cu facturarea și încasarea.

Etapa 3: Întocmirea situației de profit și pierdere pentru fiecare entitate de marketing Acum se poate întocmi o situație de profit

TABELUL 4.8 Alocarea cheltuielilor de vânzare pe tip de canal

Tipul de canal	Vânzare	Publicitate	Ambalare și livrare	Facturare și încasare
Fierărie și electrice	200	50	50	50
Articole de grădinărit	65	20	21	21
Magazine universale	10	30	9	9
	275	**100**	**80**	**80**
Cheltuială funcțională ($)	5.500	3.100	4.800	2.400
împărțită la: Număr de unități	275	100	80	80
Egal ($)	**20**	**31**	**60**	**30**

și pierdere pentru fiecare tip de canal (vezi tabelul 4.9). Dat fiind că magazinele de fierărie și electrice au dat jumătate din vânzări (30.000 $ din 60.000 $), acestui canal i se repartizează jumătate din costul bunurilor vândute (19 500 $ din 39 000 $), ceea ce lasă o marjă brută de 10 500 $ vânzărilor prin magazinele de fierărie și electrice. Din această sumă trebuie scăzute proporțional cheltuielile funcționale aferente fiecărui magazin. Conform tabelului 4.8, din totalul celor 275 de vizite de vânzare, 200 s-au efectuat pentru magazinele de fierărie și electrice. La o valoare atribuită a vizitei de 20 $, acestor magazine trebuie să li se repartizeze o cotă din cheltuiala de vânzare de 4 000 $. Tabelul 4.8 mai arată și că magazinele de fierărie și electrice au fost ținta a 50 de reclame. La un cost de 31 $ pe reclamă, cota din cheltuiala de publicitate care le revine magazinelor de acest tip este de 1 550 $. Același gen de raționament se aplică și pentru celelalte tipuri de cheltuieli funcționale. Rezultatul este că magazinele de fierărie și electrice au provocat o creștere cu 10 500 $ a totalului cheltuielilor. Scăzând această sumă din marja brută, profitul vânzării prin acest canal este de numai 450 $.

Această analiză se repetă pentru fiecare dintre celelalte canale. Firma pierde bani din vânzarea prin magazinele de grădinărit și își realizează practic toate profiturile prin magazinele universale. Observați că valoarea brută a vânzărilor nu constituie un indicator pertinent al profitului net pentru canalul în cauză.

STABILIREA MĂSURILOR CORECTIVE Ar fi prea simplist să conchidem că firma trebuie să abandoneze magazinele cu articole de grădinărit și, eventual, pe cele de fierărie-electrice, astfel încât să se poată concentra asupra magazinelor universale. Mai întâi trebuie dat un răspuns la următoarele întrebări:

TABELUL 4.9 Situațiile de profit și pierdere pentru canale

	Magazine de fierărie ($)	Magazine de grădinărit ($)	Magazine universale ($)	Total firmă ($)
Vânzări	30.000	10.000	20.000	60.000
Costul bunurilor vândute	19.500	6.500	13.000	39.000
Marja brută	10.500	3.500	7.000	21.000
Cheltuieli				
Vânzare (20 $ pe vizită)	4.000	1.300	200	5.500
Publicitate (31 $ pe reclamă)	1.550	620	930	3.100
Ambalare și livrare (60 $ pe comandă)	3.000	1.260	540	4.800
Facturare (30 $ pe comandă)	1.500	630	270	2.400
Total cheltuieli	10.500	3.810	1.940	15.800
Profit net/pierdere	450	(310)	5.060	5.200

- În ce măsură depinde preferința cumpărătorilor de tipul magazinului și în ce măsură de marca pe care o cumpără?
- Care sunt tendințele în ceea ce privește importanța acestor trei canale?
- Cât de bune sunt strategiile de marketing pe care le aplică firma în cazul fiecăruia dintre cele trei canale?

Pe baza răspunsurilor date, managerii de marketing pot să evalueze un număr de cinci variante:

1. Să instituie o taxă specială pentru onorarea comenzilor mai mici.
2. Să ofere mai mult ajutor promoțional magazinelor cu articole de grădinărit și celor de fierărie-electrice.
3. Să reducă numărul vizitelor de vânzare și al reclamelor destinate magazinelor cu articole de grădinărit și celor de fierărie-electrice.
4. Să nu abandoneze nici unul dintre canale în întregul său, ci să renunțe doar la unitățile mai slabe din cadrul fiecărui canal.
5. Să nu facă nimic.

În general, analiza profitabilității marketingului indică profitabilitatea relativă a diverselor canale, produse, teritorii și a altor entități de marketing. Nu dovedește că măsura cea mai bună de acțiune ar fi renunțarea la entitățile de marketing neprofitabile, nici nu indică îmbunătățirea probabilă a profitului, în cazul în care s-ar renunța la aceste entități de marketing.

CALCULAȚIA COSTURILOR: COSTURI DIRECTE SAU COSTURI TOTALE? La fel ca orice alt instrument informativ, analiza profitabilității marketingului poate să-i conducă pe managerii de marketing la decizii bune sau proaste – în funcție de cât de bine îi înțeleg metodele și limitările. Firma din exemplul cu mașinile de tuns iarba și-a ales în mod oarecum arbitrar bazele de alocare a cheltuielilor funcționale pe fiecare entitate de marketing. „Numărul vizitelor de vânzare" a fost unul din criteriile de alocare a cheltuielilor cu vânzarea, deși, în principiu, „numărul orelor lucrate în activitatea de vânzare" reprezintă un indicator de cost mai corect. S-a utilizat primul criteriu deoarece impune un efort mai mic de ținere a evidențelor și de calcul.

Mult mai serios este un alt element de judecată subiectivă care influențează analiza profitabilității, respectiv dacă să se repartizeze toate costurile sau numai costurile directe și identificabile, atunci când se face evaluarea performanței unei entități de marketing. Firma din exemplul nostru a ocolit această problemă, luând în calcul numai costurile simple, care pot fi puse în legătură cu activitatea de marketing, dar în analizele de profitabilitate din lumea reală această problemă nu poate fi evitată. Trebuie să facem distincție între trei tipuri de costuri:

1. ***Costurile directe.*** Sunt costuri care pot fi repartizate direct entităților de marketing în cauză. Comisioanele de vânzare sunt un cost direct, în analiza profitabilității teritoriilor de vânzare, a reprezentanților de vânzări sau a clienților. Cheltuielile cu publicitatea sunt un cost direct în analiza profitabilității produselor, în măsura în care fiecare reclamă promovează un singur produs. Alte costuri directe cu destinații precise sunt salariile forței de vânzare și cheltuielile de deplasare.
2. ***Costurile comune evidențiabile.*** Sunt costuri care pot fi repartizate numai indirect entităților de marketing, dar pe o bază plauzibilă. În exemplul cu mașinile de tuns iarba, chiria a fost analizată ca și cost comun evidențiabil.
3. ***Costurile comune neevidențiabile.*** Sunt costuri a căror alocare pe entități de marketing nu poate fi făcută decât pe baze extrem de arbitrare. De pildă, a repartiza în mod egal pe toate produsele cheltuielile cu „imaginea firmei" ar fi o opțiune extrem de arbitrară, deoarece nu toate produsele beneficiază în mod egal de această imagine. A le aloca direct proporțional cu vânzările aduse de fiecare produs ar fi din nou o opțiune arbitrară, deoarece mărimea relativă a vânzărilor unui produs reflectă acțiunea multor factori, pe lângă efortul de creare a imaginii firmei. Alte exemple de asemenea costuri sunt salariile conducerii superioare, impozitele, dobânzile și alte cheltuieli indirecte.

Nimeni nu contestă necesitatea includerii costurilor directe în analiza costurilor de marketing, dar există o oarecare controversă în privința includerii costurilor comune evidențiabile, care adună „la grămadă" costuri ce se schimbă o dată cu volumul activității de marketing și costuri independente de volumul activității. Dacă firma din exemplul nostru renunță la magazinele cu articole de grădinărit, va continua, probabil, să plătească aceeași chirie, iar profiturile sale nu vor crește imediat cu suma pierderii curente din vânzarea prin acest tip de magazine (310 $).

Marea controversă privește altă temă: dacă trebuie să se facă sau nu repartizarea costurilor comune neevidențiabile pe entități de marketing. Dacă se face alocarea, înseamnă că avem de-a face cu *metoda costurilor totale*, ai cărei susținători sunt de părere că toate costurile trebuie finalmente repartizate, pentru a se putea determina profitabilitatea reală. Acest argument face însă confuzie între utilizarea contabilității în scopuri financiare și utilizarea ei în scopuri manageriale. Metoda costurilor totale are trei mari neajunsuri:

1. Profitabilitatea relativă a diverselor entități de marketing poate să se modifice radical, atunci când un mod arbitrar de alocare a costurilor comune neevidențiabile este înlocuit cu un altul la fel de arbitrar.
2. Caracterul arbitrar al alocării îi demoralizează pe manageri, care au sentimentul că performanța lor este judecată părtinitor.
3. Includerea costurilor comune neevidențiabile ar putea dăuna eforturilor de menținere sub control a costurilor reale.

Conducerea operativă reușește să controleze cel mai bine costurile directe și cele comune evidențiabile. Repartizarea arbitrară a costurilor comune neevidențiabile îi poate face pe managerii operativi să-și consume timpul luptându-se cu criteriile de alocare arbitrară, în loc să se ocupe de gestionarea judicioasă a celor controlabile.

Firmele manifestă un interes crescând față de utilizarea analizei profitabilității marketingului sau a variantei mai generale a acestui instrument, contabilitatea costurilor pe baza activităților (metoda ABC), pentru a cuantifica profitabilitatea reală a diverselor activități desfășurate.[37] Pentru a îmbunătăți profitabilitatea, managerii pot să apoi să studieze modalități de reducere a resurselor necesare în executarea a diverse activități, căi de creștere a productivității resurselor sau metode de obținere a resurselor la prețuri mai mici. Ca alternativă, managerii pot să majoreze prețurile la produsele care consumă în cantități mari resurse de susținere. Meritul metodei ABC constă în aceea că reorientează atenția conducerii manageriale, de la ideea utilizării costurilor standard cu forța de muncă și materialele pentru alocarea costului total, către ideea determinării costurilor efective pe care le presupune susținerea individuală a produselor, a clienților și a altor entități de marketing.

Analiza prin modele ale mixului de marketing

Responsabilitatea pentru rezultatele financiare ale activității de marketing îi face totodată pe marketeri să poată estima mai precis efectele diverselor investiții de marketing. *Modelele mixului de marketing* analizează date provenite dintr-o mare varietate de surse – cum ar fi datele culese cu scanerul de casă, datele de expediție ale firmei și datele referitoare la prețuri, la cheltuielile mediatice și la cheltuielile de promovare – pentru a se înțelege mai exact ce efecte are fiecare activitate specifică de marketing. În ideea unei înțelegeri mai aprofundate, se efectuează analize cu mai multe variabile, care să ia pe rând în considerare modul în care fiecare element de marketing influențează anumite rezultate de interes, cum ar fi vânzările mărcii sau cota de piață.[38]

Deosebit de apreciate în cazul marketerilor de pe piața bunurilor preambalate, cum ar fi Procter & Gamble, Clorox și Colgate, constatările rezultate din analiza modelelor mixului de marketing sunt utilizate pentru alocarea sau realocarea cheltuielilor. Aceste analize caută să vadă ce părți din buget se cheltuiesc inutil, care sunt nivelurile optime de cheltuieli și cât ar trebui să fie nivelul minim al investițiilor.[39] Deși modelele mixului de marketing ajută la izolarea efectelor, analiza de acest tip este mai puțin eficace în a se evalua efectul combinat al diverselor elemente de marketing luate împreună.

Elaborarea prognozelor și estimarea cererii

Una dintre rațiunile majore ale cercetării de marketing o reprezintă identificarea ocaziilor de piață. Odată finalizată cercetarea, firma trebuie să estimeze și să previzioneze mărimea, rata de creștere și potențialul de profit al fiecărei ocazii de piață. Prognozele în privința vânzărilor sunt utilizate de compartimentul financiar, pentru a obține

fondurile necesare investițiilor și derulării operațiunilor curente; de compartimentul de producție, pentru a stabili nivelurile de capacitate și de producție rezultată; de compartimentul de aprovizionare, pentru a procura cantitățile adecvate de materiale; și de către cei de la resurse umane, pentru a angaja efectivul necesar de lucrători. Compartimentului de marketing îi revine sarcina să previzioneze vânzările. Dacă prognoza întocmită se depărtează prea mult de realitate, firma se va trezi fie cu stocuri excedentare, fie cu stocuri inadecvate. Prognozele sau previziunile vânzărilor se bazează pe estimări ale cererii. Managerii trebuie să definească precis ce anume se înțelege prin „cerere a pieței". Iată un exemplu concludent al importanței pe care o are definirea corectă a pieței:

COCA-COLA

Când Roberto Goizueta a devenit director general la Coca-Cola, multă lume credea că vânzările firmei atinseseră limita maximă posibilă. Goizueta a reformulat însă perspectiva asupra cotei de piață deținute de Coke, spunând că firma Coca-Cola nu furnizează decât 57 de mililitri din cei 1,8 litri de lichid pe care îi consumă zilnic, în medie, cele 4,4 miliarde de locuitori ai planetei. „Inamicii sunt cafeaua, laptele, ceaiul, apa", le-a spus Goizueta oamenilor săi de la Coca-Cola și a dat startul unei perioade de mari creșteri ale cifrei vânzărilor.

Moduri de estimare a cererii pieței

Firmele pot să facă nu mai puțin de 90 de tipuri diferite de estimări ale cererii (vezi figura 4.4). Cererea poate fi estimată pentru șase niveluri diferite ale produsului, pentru cinci niveluri spațiale diferite și pentru trei niveluri temporale diferite.

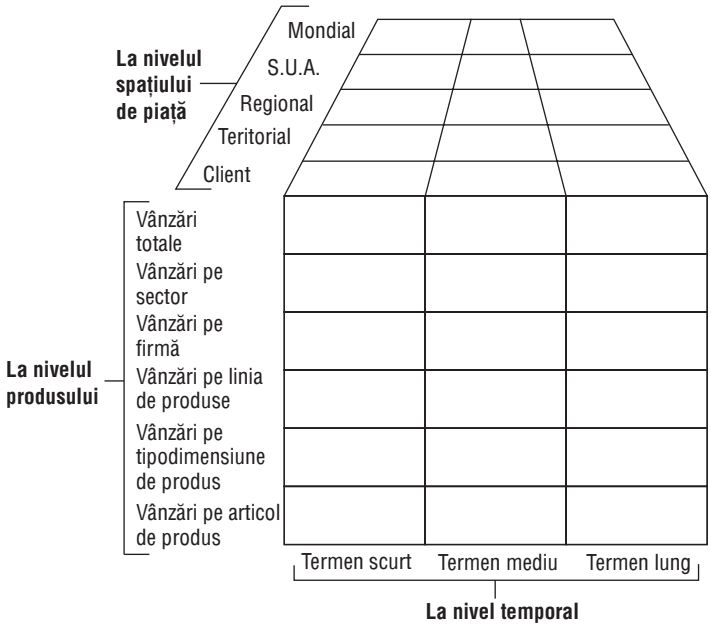
Fiecare tip de estimare servește unui scop specific. O firmă ar putea previziona cererea pe termen scurt pentru un anumit produs, în vederea stabilirii necesarului de materii prime, în scopuri de planificare a producției și în vederea obținerii unui împrumut. De asemenea, ar putea să previzioneze cererea la nivel regional pentru principala sa linie de produse, în ideea de a stabili dacă este cazul să-și organizeze o rețea de distribuție regională.

Prognozele depind și de tipul pieței luate în considerare. Mărimea unei piețe depinde de numărul cumpărătorilor care ar putea exista pentru o anumită ofertă de piață. Există însă multe moduri productive de împărțire a pieței:

- **Piața potențială** este dată de totalitatea consumatorilor care manifestă în suficientă măsură interes față de o ofertă de piață. Dar interesul consumatorului nu este suficient pentru a defini o piață. Consumatorii potențiali trebuie să aibă suficiente venituri și posibilități de acces la oferta de produse.
- **Piața disponibilă** este dată de totalitatea consumatorilor care manifestă interes, dispun de venituri și au acces la o anumită ofertă. Pentru unele oferte de piață, firma sau guvernul ar putea să restricționeze vânzările către anumite grupuri. De exemplu,

FIGURA 4.4

Nouăzeci de modalități de estimare a cererii (6 x 5 x 3)



autoritățile dintr-un stat ar putea să interzică vânzarea motocicletelor către persoanele care n-au împlinit 21 de ani. Adulții eligibili constituie *piața disponibilă acceptată* – totalitatea consumatorilor care sunt interesați, dispun de venituri, au acces și sunt admisibili pentru oferta de piață respectivă.

- **Piața-țintă** sau **piața vizată** este acea parte a pieței disponibile acceptate pe care firma decide s-o abordeze. De exemplu, firma ar putea decide să-și concentreze eforturile de marketing și de distribuție pe Coasta de Est a Statelor Unite. Firma va sfârși prin a face vânzare către un anumit număr de cumpărători de pe piața sa țintă.
- **Piața penetrată** este dată de totalitatea consumatorilor care cumpără produsul firmei.

Toate aceste definiții ale pieței constituie un instrumentar util pentru planificarea de marketing. Dacă firma nu este mulțumită de nivelul curent al vânzărilor sale, poate să aplice o serie întreagă de măsuri. Poate încerca să atragă un procentaj mai mare de cumpărători de pe piața-țintă. Poate să diminueze exigența criteriilor de acceptare a cumpărătorilor potențiali. Poate să-și extindă piața disponibilă, prin lărgirea ariei de distribuție sau prin scăderea prețurilor; sau se poate repoziționa în mintea clienților săi. Iată exemplul magazinelor Target:

TARGET

Confruntat cu o concurență dură din partea marilor detailiști Wal-Mart și Kmart, lanțul Target Stores a decis să-i curteze pe clienții mai înstăriți ai magazinelor universale. Acest detailist cu rabat din Vestul Mijlociu a rulat o campanie publicitară neobișnuită, în câteva locuri neobișnuite:

suplimentele duminicale în format de revistă ale ziarelor *New York Times*, *Los Angeles Times* și *San Francisco Examiner*. Una dintre reclame înfățișa o femeie călare pe un aspirator, zburând pe cerul înstelat al nopții, iar textul însoțitor spunea, pur și simplu: „Modă și menaj", cu emblema Target în colțul din dreapta-sus. Aceste reclame „postmoderne" i-au adus lanțului Target Stores reputația de detailist general „cu cap" sau „Kmart-ul orășenilor tineri din clasa de mijloc", cum l-a numit un cumpărător. În anul 1999, Target a adus „moda în alimente", adăugându-și raioane de băcănie și creând conceptul de magazin SuperTarget, cu suprafața de 16 258 de metri pătrați. În anul 2004, existau 1 249 de magazine Target în 47 de state (dintre care 119 magazine SuperTarget).[40]

Un vocabular de specialitate pentru estimarea cererii

Principalele concepte folosite în activitatea de estimare a pieței sunt cererea pieței (cererea existentă pe piață sau cererea de piață) și cererea satisfăcută de firmă (cererea de pe piața firmei). În cadrul fiecăruia dintre aceste concepte distingem o funcție a cererii, o prognoză a vânzărilor și un potențial al cererii.

CEREREA PIEȚEI După cum am văzut deja, primul pas al marketerului în evaluarea ocaziilor de piață îl reprezintă estimarea cererii totale a pieței. **Cererea pieței** pentru un produs este volumul total de produse pe care l-ar cumpăra un grup dat de clienți, într-o zonă geografică dată, într-un interval de timp dat, în cadrul unui mediu de marketing dat și în condițiile unui program de marketing dat.

Cererea pieței nu este o valoare fixă, ci una care variază în funcție de condițiile formulate. Din acest motiv, poate fi denumită *funcție a cererii pieței*. Dependența cererii totale a pieței de condițiile enunțate este ilustrată în figura 4.5 (a). Axa orizontală indică diversele niveluri posibile ale cheltuielilor de marketing pe sector, într-o perioadă de timp dată. Axa verticală indică nivelul cererii rezultante. Curba reprezintă cererea de piață estimată, pentru diversele niveluri ale cheltuielilor de marketing pe sector.

Un anumit nivel minim al vânzărilor (denumit *minimum de piață* și notat cu Q_1 în figură) se va înregistra și fără nici un fel de cheltuieli care să stimuleze vânzarea. Nivelurile superioare ale cheltuielilor de marketing pe sector vor duce la niveluri superioare ale cererii, la început într-un ritm crescător, apoi într-un ritm descrescător. Cheltuielile de marketing care depășesc un anumit nivel nu vor stimula apariția unei cereri suplimentare prea importante, sugerând, prin urmare, existența unei limite superioare a cererii pieței, denumită *potențialul pieței* (punctul Q_2 din figură).

Distanța dintre punctul de minimum al pieței și cel de potențial indică, pe ansamblu, *sensibilitatea cererii la efortul de marketing*. Putem să ne imaginăm două tipuri extreme de piețe: expansibilă și neexpansibilă. O *piață expansibilă*, cum ar fi cea pentru jocul de racquetball, este foarte puternic influențată, ca mărime totală, de nivelul cheltuielilor de marketing pe sector. În termenii figurii 4.5 (a), distanța dintre punctele Q_1 și Q_2 este relativ mare. O *piață neexpansibilă*, cum ar fi cea a spectacolelor de operă,

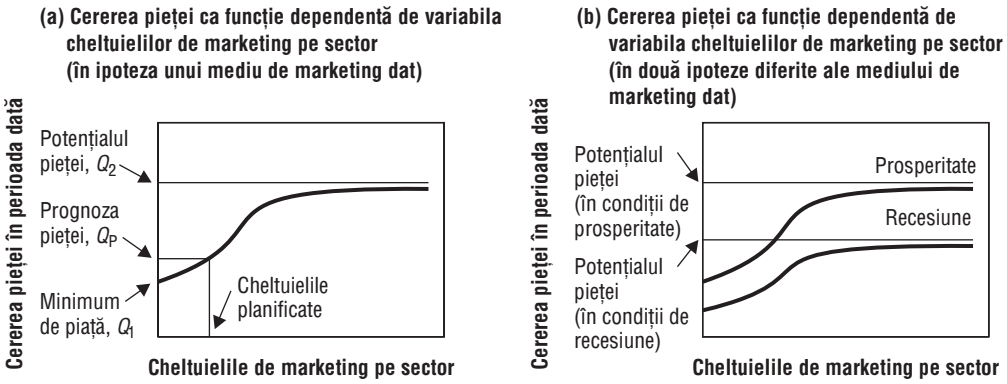

(a) Cererea pieței ca funcție dependentă de variabila cheltuielilor de marketing pe sector (în ipoteza unui mediu de marketing dat)
Cererea pieței în perioada dată
Potențialul pieței, Q_2
Prognoza pieței, Q_P
Minimum de piață, Q_1
Cheltuielile planificate
Cheltuielile de marketing pe sector
(b) Cererea pieței ca funcție dependentă de variabila cheltuielilor de marketing pe sector (în două ipoteze diferite ale mediului de marketing dat)
Cererea pieței în perioada dată
Potențialul pieței (în condiții de prosperitate)
Potențialul pieței (în condiții de recesiune)
Prosperitate
Recesiune
Cheltuielile de marketing pe sector

FIGURA 4.5 **Funcțiile cererii pieței**

nu este prea mult influențată de nivelul cheltuielilor de marketing: distanța dintre punctele Q_1 și Q_2 este relativ mică. Organizațiile care vând pe o piață neexpansibilă trebuie să accepte ca atare mărimea pieței (nivelul *cererii primare* pentru clasa de produse) și să-și dirijeze eforturile spre a câștiga o **cotă de piață** mai mare pentru produsul lor (nivelul *cererii selective* pentru produsul firmei).

Merită făcută o comparație între nivelul curent al cererii pieței și nivelul potențial. Rezultatul se numește **indicele penetrării pieței**. Un indice scăzut al penetrării pieței reprezintă un potențial de creștere substanțial pentru toate firmele. Un indice ridicat al penetrării pieței sugerează că atragerea puținilor clienți rămași în afara pieței deja servite va presupune costuri mai mari. În general vorbind, concurența prin prețuri sporește și marjele de profit scad, când indicele penetrării pieței este deja ridicat.

Orice firmă ar trebui să compare și cota de piață curentă pe care o deține cu cota de piață potențială. Rezultatul se numește **indicele de penetrare al cotei**. Un indice scăzut al penetrării cotei arată că firma își poate extinde mult cota de piață. Factorii fundamentali care o țin pe loc ar putea fi destul de numeroși: un grad scăzut de cunoaștere a mărcii, un grad scăzut de disponibilitate a mărcii, deficiențe în materie de avantaje oferite, un preț prea mare. Firma trebuie să calculeze cu cât ar crește penetrarea cotei în cazul unor investiții menite să elimine fiecare deficiență, pentru a vedea care investiție ar produce cea mai mare îmbunătățire a penetrării cotei.[41]

Este important de ținut minte că funcția cererii pieței *nu* este o imagine a evoluției pe care o cunoaște în timp cererea pieței. Curba cererii indică prognoze curente alternative ale cererii de pe piață, asociate cu posibile niveluri alternative ale efortului de marketing din sectorul de activitate respectiv, în cadrul perioadei curente.

PIAȚA PREVIZIONATĂ (PROGNOZA PIEȚEI) Dintre toate nivelurile posibile ale cheltuielilor de marketing pe sector, numai unul singur se va înregistra efectiv. Cererea pieței corespunzătoare acestui nivel se numește **piața previzionată (prognoza pieței)**.

POTENȚIALUL PIEȚEI Prognoza pieței indică nivelul așteptat al cererii pieței, nicidecum nivelul maxim al cererii. Pentru acesta din urmă, trebuie să ne imaginăm nivelul cererii rezultate la un nivel „foarte ridicat" al cheltuielilor de marketing pe sector, când orice nouă majorare a efortului de marketing ar avea efecte aproape nule de stimulare a cererii. **Potențialul pieței** este limita spre care tinde cererea pieței, atunci când cheltuielile de marketing pe sector tind spre infinit, pentru un mediu de marketing dat.

Condiția „pentru un mediu de marketing dat" este crucială. Să ne gândim la potențialul pieței automobilelor, într-o perioadă de recesiune și într-o perioadă de prosperitate. Potențialul pieței este mai mare în vremuri de prosperitate. Dependența de mediu a potențialului pieței este ilustrată în figura 4.5 (b). Analiștii de piață fac distincție între poziția pe care o ocupă curba cererii și deplasarea de-a lungul acestei curbe. Firmele nu pot face nimic în legătură cu poziția acestei funcții, care este determinată de mediul de marketing, dar pot să influențeze locul în care se află ele pe curba funcției, atunci când decid mărimea cheltuielilor proprii de marketing.

Firmele interesate de potențialul pieței au o preocupare specială pentru **procentajul penetrării produsului**, care arată ce procentaj din totalul unei populații deține sau utilizează un produs sau un serviciu. Iată câteva procentaje de penetrare la nivelul populației din Statele Unite: televiziunea (98%), asigurările de sănătate (84%), automobilul (81%), locuința în proprietate personală (67%), calculatorul personal (54%), deținerea de valori mobiliare (48%), deținerea unei arme de foc (41%), aparatul fax (12%).[42] Firmele consideră că, cu cât penetrarea procentuală a unui produs este mai scăzută, cu atât crește potențialul pieței, deși această ipoteză se bazează pe ideea că toată lumea va ajunge, în cele din urmă, pe piața cererii pentru absolut fiecare produs.

CEREREA SATISFĂCUTĂ DE FIRMĂ (CEREREA DE PE PIAȚA FIRMEI) Suntem acum în măsură să definim **cererea satisfăcută de firmă** (cererea de pe piața firmei). Cererea satisfăcută de firmă este cota estimată a fi deținută de firmă din cererea pieței, la niveluri alternative al efortului de marketing depus de firmă într-o perioadă de timp dată. Cota deținută de firmă din cererea pieței depinde de modul în care sunt percepute produsele ei, serviciile, prețurile, comunicațiile etc., comparativ cu cele ale concurenților. Dacă toate celelalte condiții rămân neschimbate, cota de piață a firmei va depinde de mărimea și de eficacitatea cheltuielilor sale de marketing, raportate la cele ale concurenților. Specialiștii în proiectarea modelelor de marketing au conceput funcții de reacție a nivelului vânzărilor, pentru a evalua influența pe care o exercită asupra vânzărilor unei firme nivelul cheltuielilor de marketing, mixul de marketing și eficacitatea activității de marketing a firmei.[43]

PROGNOZA VÂNZĂRILOR FIRMEI După ce au estimat cererea satisfăcută de firmă, următoarea sarcină a marketerilor este să aleagă un nivel al efortului de marketing. Nivelul ales va duce la un nivel așteptat al vânzărilor. **Prognoza vânzărilor firmei** este

nivelul așteptat al vânzărilor realizate de firmă, având la bază un plan de marketing stabilit și un mediu de marketing dat.

Prognoza vânzărilor firmei se reprezintă grafic într-un sistem care are pe axa verticală vânzările firmei, iar pe cea orizontală, efortul de marketing al firmei, ca în figura 4.5. Din păcate, în foarte multe cazuri se înțelege greșit relația secvențială dintre prognoza firmei și planul de marketing al firmei. Auzim frecvent că firma ar trebui să-și elaboreze planul de marketing pe baza prognozei vânzărilor, dar această succesiune „prognoză-plan" este valabilă numai dacă prognoza se referă la o estimare a activității economice naționale sau în cazul în care cererea satisfăcută de firmă este neexpansibilă. Succesiunea își pierde însă valabilitatea atunci când cererea de piață este expansibilă sau când prognoza se referă la o estimare a vânzărilor firmei. Prognoza vânzărilor firmei nu stabilește o bază de decizie pentru mărimea cheltuielilor de marketing. Dimpotrivă, prognoza vânzărilor este *rezultatul* unui anumit nivel considerat al cheltuielilor de marketing.

Merită să menționăm încă două concepte referitoare la prognoza vânzărilor firmei. O **cotă (normă) de vânzări** este un obiectiv concret de desfacere, stabilit pentru o linie de produse, pentru o diviziune a firmei sau pentru un reprezentant de vânzări, și este în primul rând un instrument managerial de definire și de stimulare a efortului de vânzare. Conducerea managerială stabilește norme de vânzări pe baza prognozei vânzărilor firmei și a psihologiei de stimulare a realizării normei. În general, cotele de vânzări se stabilesc la un nivel ceva mai ridicat decât cel al vânzărilor estimate, pentru a impulsiona efortul forței de vânzare.

Un **buget de vânzări** este o estimare prudentă a volumului așteptat al vânzărilor și se folosește în primul rând pentru luarea deciziilor curente de aprovizionare, de producție și de gestionare a fluxului de numerar. Bugetul de vânzări ia în calcul prognoza vânzărilor și necesitatea de a se evita riscurile prea mari. Bugetele de vânzări sunt în general stabilite la un nivel ceva mai scăzut decât vânzările previzionate.

POTENȚIALUL DE VÂNZĂRI AL FIRMEI **Potențialul de vânzări al firmei** este limita spre care tinde cererea satisfăcută de firmă, pe măsură ce efortul de marketing al firmei crește, în comparație cu cel al concurenților. Limita absolută a cererii satisfăcute de firmă este, firește, potențialul pieței. Cele două ar deveni egale, dacă firma ar deține o cotă de 100 la sută din piață. În majoritatea cazurilor, însă, potențialul de vânzări al firmei este mai mic decât potențialul pieței, chiar și atunci când cheltuielile de marketing ale firmei cresc cu mult peste cele ale concurenților. Cauza o reprezintă faptul că fiecare concurent are un nucleu stabil de cumpărători fideli, care nu se arată prea receptivi la efortul altor firme de a-i cuceri.

Estimarea cererii curente

Suntem acum în măsură să studiem metodele practice de estimare a cererii curente a pieței. Directorii de marketing doresc să se estimeze potențialul pieței totale, potențialul pieței zonale, totalul vânzărilor pe sector și cotele de piață.

POTENȚIALUL TOTAL AL PIEȚEI Potențialul total al pieței este volumul maxim al vânzărilor care ar putea fi realizate de toate firmele dintr-un sector de activitate, într-o perioadă de timp dată și în condițiile unui nivel dat al efortului de marketing pe sector și al unei conjuncturi de piață date. O modalitate des utilizată de estimare a potențialului total este următoarea: se estimează numărul potențial al cumpărătorilor și se înmulțește acest număr cu cantitatea medie cumpărată și cu prețul unitar.

Dacă 100 de milioane de oameni cumpără cărți în fiecare an, cumpărătorul mediu cumpără trei cărți pe an și prețul mediu al unei cărți este de 20 $, înseamnă că potențialul total al pieței cărților este de 6 miliarde $ (100 de milioane x 3 x 20 $). Elementul cel mai dificil de estimat este numărul cumpărătorilor pentru un anumit produs sau de pe o anumită piață. Desigur, putem pleca de la populația totală a țării, să zicem 261 de milioane. Următorul pas constă în a elimina toate grupurile care, în mod evident, nu vor cumpăra produsul în cauză. Să presupunem că persoanele care nu știu să citească și copiii sub 12 ani nu cumpără niciodată cărți, și că aceste două grupuri reprezintă 20 la sută din populația țării.

Aceasta înseamnă că numai 80 la sută din populație, adică în jur de 209 milioane de oameni, vor intra în mulțimea clienților eventuali. Mergând mai departe cu cercetarea, vom constata, să zicem, că indivizii cu venituri mici și cu un nivel redus al instrucției școlare nu citesc cărți și că reprezintă 30 la sută din mulțimea clienților eventuali. Eliminându-i pe toți, ajungem la mulțimea clienților posibili, alcătuită din aproximativ 146,3 milioane de cumpărători de cărți. Vom folosi acest număr de cumpărători potențiali pentru a calcula potențialul total al pieței.

O variantă a acestei metode este *metoda coeficienților în lanț*, care constă în a înmulți o valoare de bază cu mai mulți coeficienți procentuali de ajustare. Să presupunem că o fabrică de bere vrea să estimeze potențialul pieței pentru un nou sortiment de bere slab alcoolizată. Se poate face o estimare cu ajutorul următoarei formule de calcul:

> Cererea pentru noul sortiment de bere slab alcoolizată = Populația x Venitul personal discreționar pe cap de locuitor x Procentul mediu de venit discreționar cheltuit pe hrană x Procentul mediu cheltuit pe băutură, din suma cheltuită pe hrană x Procentul mediu cheltuit pe băuturi alcoolice, din suma cheltuită pe băuturi x Procentul mediu cheltuit pe bere, din suma cheltuită pe băuturi alcoolice x Procentul mediu probabil să fie cheltuit pe bere slab alcoolizată, din suma cheltuită pe bere

POTENȚIALUL ZONAL AL PIEȚEI Firmele se confruntă cu două probleme: cum să aleagă cele mai bune teritorii de desfacere și cum să-și repartizeze în mod optim bugetul de marketing între aceste teritorii. Prin urmare, trebuie să estimeze potențialul zonelor de piață reprezentate de orașe, de state federale și de țări. Există două metode principale de evaluare a potențialului zonal al pieței: metoda cumulării pieței (a cumulării cererii de pe piață), utilizată în primul rând de marketerii piețelor de afaceri, și metoda indexării multifactoriale, utilizată în primul rând de marketerii piețelor de consum.

Metoda cumulării pieței În cadrul **metodei cumulării pieței**, se identifică toți cumpărătorii potențiali de pe fiecare piață și li se estimează achizițiile potențiale. Rezultatele obținute ar fi exacte dacă am dispune de o listă a tuturor cumpărătorilor potențiali *și* de o estimare credibilă a ce și cât cumpără fiecare. Din păcate, aceste informații nu sunt întotdeauna ușor de obținut.

Să presupunem că o firmă de mașini-unelte dorește să estimeze potențialul zonal al orașului Boston, ca piață a strungurilor pentru lemn. Primul pas constă în identificarea tuturor cumpărătorilor potențiali de strunguri pentru lemn, localizați în această zonă. Cumpărătorii vor fi în primul rând fabricile care efectuează operațiuni de strunjire a lemnului, ca parte din activitatea lor de bază, deci firma noastră ar putea compila o listă din repertoarul tuturor întreprinderilor de producție din zona orașului Boston. În continuare, firma va estima numărul strungurilor pe care le-ar putea cumpăra fiecare sector de activitate, luând ca bază numărul de strunguri pe mia de angajați din sectorul respectiv sau numărul de strunguri la un milion de dolari cifră de afaceri.

O metodă eficientă de estimare a potențialului piețelor zonale este cea care utilizează sistemul de clasificare a activităților din economia nord-americană (*North American Industry Classification System – NAICS*) elaborat de Biroul de Recensăminte al Statelor Unite (U.S. Census Bureau – agenție din cadrul Departamentului Economiei al Statelor Unite, care ar avea ca echivalent aproximativ, în România, Comisia Națională de Statistică, echivalentul sistemului NAICS fiind clasificarea CAEN – N. trad.) în colaborare cu autoritățile din Canada și din Mexic.[44] Acest sistem împarte toate activitățile de producție în 20 de mari ramuri economice, fiecare având un cod din două cifre. Fiecare ramură principală este subîmpărțită în diviziuni care ajung până la un cod din șase cifre, de exemplu (pentru cazul serviciilor de comunicații prin paging):

51	Ramura (Informații)
513	Subramura (Difuziune și telecomunicații)
5133	Grupul de activitate (Telecomunicații)
51332	Sectorul (Operatori de telecomunicații fără fir, exclusiv telecomunicațiile prin satelit)
513321	Sectorul național (Servicii de paging în Statele Unite)

Pentru fiecare cod NAICS din șase cifre, o firmă poate să cumpere nomenclatorul pe CD-ROM al producătorilor, care furnizează o listă a întreprinderilor corespunzătoare, clasificate după localizare, număr de angajați, cifră anuală a vânzărilor și valoare netă.

Ca să poată folosi sistemul NAICS, fabricantul de strunguri trebuie să determine mai întâi codurile din șase cifre corespunzătoare produselor a căror fabricație necesită utilizarea strungurilor pentru lemn. Pentru a avea o imagine completă a tuturor sectoarelor unde se utilizează asemenea strunguri, fabricantul nostru are le dispoziție trei metode: (1) poate să identifice codurile NAICS ale clienților săi din trecut; (2) poate să parcurgă tot manualul NAICS și să-și noteze toate sectoarele cu coduri din șase cifre care, în opinia lui, ar fi interesate de strunguri pentru lemn; (3) poate să expedieze chestionare unei game diverse de companii, pentru a vedea dacă sunt interesate de strunguri pentru lemn.

În continuare, firma noastră trebuie să determine o bază adecvată pentru estimarea numărului de strunguri utilizate în cadrul fiecărui sector. Să zicem că baza cea mai adecvată o reprezintă cifra vânzărilor realizate la nivel de sector. După ce producătorul nostru a estimat raportul dintre numărul strungurilor deținute și încasările la nivelul sectorului, poate să-și calculeze potențialul pieței.

Metoda indexării multifactoriale La fel ca marketerii de pe piața bunurilor de producție, și companiile de pe piața bunurilor de consum trebuie să estimeze potențialele piețelor zonale, dar clienții de pe aceste piețe sunt prea numeroși pentru putea fi trecuți pe vreo listă. În consecință, metoda cea mai des utilizată pe piețele de consum este cea a indexării directe. Un producător de medicamente, spre exemplu, ar putea pleca de la ipoteza că potențialul pieței pentru medicamente este direct proporțional cu mărimea populației. Dacă statul Virginia are pe teritoriul său 2,28 la sută din populația Statelor Unite, producătorul de medicamente ar putea presupune că statul Virginia reprezintă o piață pentru 2,28 la sută din totalul medicamentelor vândute.

Un singur factor, însă, nu constituie decât rareori indicatorul complet al posibilităților de vânzare. Vânzările de medicamente la nivel regional sunt influențate și de venitul pe cap de locuitor, precum și de numărul de medici la 10.000 de locuitori. Prin urmare, este logic să se calculeze un indice multifactorial, prin alocarea unei ponderi anume fiecărui factor variabil de influență. Ponderile alocate fiecărei variabile sunt reprezentate prin coeficienți numerici. De exemplu, să zicem că statul Virginia reprezintă 2,00 la sută din venitul personal disponibil la nivelul Statelor Unite; 1,96 la sută din totalul vânzărilor cu amănuntul realizate în Statele Unite; 2,28 la sută din populația totală a Statelor Unite; și că ponderile acestor variabile sunt: 0,5; 0,3 și respectiv 0,2. Indicele puterii de cumpărare pentru Virginia se calculează după cum urmează: 0,5x(2,00) + 0,3x(1,96) + 0,2x(2,28) = 2,04. Așadar, ne-am putea aștepta ca 2,04 la sută din totalul pe țară al vânzărilor la medicamente să aibă loc pe teritoriul statului Virginia.

Ponderile utilizate în calcularea indicelui puterii de cumpărare sunt oarecum arbitrare. Se pot aloca alte ponderi, dacă se consideră că sunt mai adecvate. Mai mult decât atât, un producător va dori să ajusteze potențialul pieței pentru a lua în calcul și alți

factori, cum ar fi prezența concurenților pe piața respectivă, costurile promoționale la nivel local, factorii de sezonalitate și idiosincrasiile (reacțiile atipice) ale pieței locale.

Multe companii calculează și alți indici zonali, ca factori orientativi în alocarea resurselor de marketing. Să zicem că firma de medicamente analizează cele șase orașe mari din tabelul 4.10. Primele două coloane prezintă procentajul deținut de firmă din vânzările la nivelul Statelor Unite, totalizate pe mărci și pe categorie de produse. Coloana a treia conține valorile **indicelui de dezvoltare a mărcii (IDM)** („brand development index – BDI"), care arată raportul procentual dintre totalul vânzărilor unei mărci și totalul vânzărilor la categoria de produse din care face parte marca respectivă. Orașul Seattle, de pildă, are un indice IDM de 114, fiindcă marca în cauză este relativ mai bine dezvoltată în acest oraș, decât categoria din care face parte. Orașul Portland are un indice IDM de 65, ceea ce înseamnă că marca este relativ slab dezvoltată în acest oraș. În mod normal, cu cât indicele IDM este mai scăzut, cu atât sunt mai bune posibilitățile de piață, în sensul că există spațiu suficient pentru dezvoltarea mărcii. Vor fi, însă, și marketeri care vor susține ideea contrară, respectiv că fondurile de marketing ar trebui alocate celor mai solide piețe ale mărcii – unde ar putea fi important să se întărească fidelitatea sau unde ar fi mai ușor să se majoreze cota de piață a mărcii.[45]

După ce a hotărât alocarea bugetului pe fiecare oraș, compania poate să meargă și mai în detaliu, luând ca unitate de alocare circumscripția catagrafică sau zona de cod poștal cu 9 cifre („centru zip+4"). *Circumscripțiile catagrafice* sunt mici zone statistice definite local, în interiorul zonelor metropolitane și al altor câtorva diviziuni teritorial-administrative. În general, granițele lor de delimitare sunt stabile și populația inclusă este în jurul a 4 000 de persoane. Centrele de tip „zip+4" (care au fost delimitate de Serviciul de Poștă al Statelor Unite) sunt puțin mai mari decât cartierele. Pentru aceste unități geografice există diverse date disponibile: mărimea populației, venitul

TABELUL 4.10 **Calcularea indicelui de dezvoltare a mărcii (IDM)**

	(a) Procentajul din vânzările mărcii la nivelul întregii țări	(b) Procentajul din vânzările categoriei la nivelul întregii țări	Indicele de dezvoltare a mărcii (indicele IDM)
Teritoriul	**Vânzări**	**Vânzări**	**(a ÷ b) x 100**
Seattle	3,09	2,71	114
Portland	6,74	10,41	65
Boston	3,49	3,85	91
Toledo	0,97	0,81	120
Chicago	1,13	0,81	140
Baltimore	3,12	3,00	104

mediu pe familie și alte caracteristici. Marketerii au constatat că aceste date le sunt extrem de utile, în identificarea acelor zone din orașele mari care au un potențial ridicat pentru comerțul cu amănuntul sau când trebuie să cumpere liste de adrese pentru campaniile de ofertă directă prin poștă (vezi capitolul 8).

VÂNZĂRILE PE SECTOR ȘI COTELE DE PIAȚĂ Pe lângă estimarea potențialului total și a potențialului zonal, o firmă trebuie să cunoască și mărimea efectivă a vânzărilor care se realizează pe piața sa de către toate firmele din sector, ceea ce presupune să-și identifice concurenții și să le estimeze vânzările.

Asociația patronală a sectorului de activitate se ocupă, de regulă, să strângă și să publice date privitoare la totalul vânzărilor pe sector, chiar dacă de obicei nu se face și defalcarea acestora pe agenți economici individuali. Folosind aceste informații, fiecare firmă poate să-și evalueze performanța în raport cu totalul pe sector. Să zicem că vânzările unei firme cresc cu 5 la sută pe an, iar vânzările pe sector cresc cu 10 la sută. Așadar, în realitate firma își pierde din poziția relativă în cadrul sectorului.

Un alt mod de estimare a vânzărilor ar fi prin achiziționarea de rapoarte de la o firmă specializată în cercetare de marketing, care auditează vânzările totale și vânzările realizate de mărcile comerciale. De exemplu, Nielsen Media Research auditează desfacerea cu amănuntul pentru diverse categorii de produse din supermarketuri și drogherii, și vinde aceste informații firmelor interesate. Aceste audituri pot oferi unei firme informații prețioase despre totalul vânzărilor la categoria sa de produse, precum și despre vânzările mărcilor de pe piață. Firma poate să-și compare performanța proprie cu realizările la nivel de sector și/sau cu cele ale unui concurent anume, pentru a-și da seama dacă e pe cale să câștige sau să piardă cotă de piață.

Marketerii de pe piața bunurilor de producție au, de regulă, dificultăți mai mari în estimarea vânzărilor pe sector și a cotelor de piață, comparativ cu marketerii de pe piețele de consum. Marketerii de pe piețele de afaceri nu au nici un raport Nielsen pe care să se bazeze. De regulă, distribuitorii nu furnizează informații despre cât de multe produse concurente au la desfacere. În consecință, marketerii de pe aceste piețe trebuie să acționeze în mai puțină cunoștință de cauză cu privire la cotele de piață pe care le obțin.

Estimarea cererii viitoare

Foarte puține produse sau servicii se pretează cu ușurință la previzionare; excepțiile sunt produsele al căror nivel de desfacere absolut sau în tendință rămâne aproape constant și unde concurența este inexistentă (servicii de utilitate publică) sau stabilă (oligopoluri pure). Pe majoritatea piețelor, cererea totală și cererea satisfăcută de firmă nu sunt stabile. Prognozele bune devin un factor esențial pentru succesul firmei. Cu cât cererea este mai instabilă, cu atât devine mai importantă acuratețea prognozei și mai complexă procedura de previzionare.

De obicei, firmele parcurg o procedură în trei etape, pentru întocmirea unei prognoze a vânzărilor. Mai întâi, întocmesc o prognoză macroeconomică, urmată de o prognoză pe sector și în final de o prognoză a vânzărilor firmei. Prognoza macroeconomică impune previzionarea inflației, a șomajului, a ratelor dobânzii, a cheltuielilor de consum, a investițiilor productive, a cheltuielilor guvernului, a exporturilor nete și a altor variabile. Rezultatul final este o prognoză a produsului național brut, care este apoi utilizat, alături de alți indicatori de mediu, pentru prognoza vânzărilor pe sectorul de activitate. Compania își deduce de aici prognoza vânzărilor proprii, în ipoteza că va deține o anumită cotă de piață.

Cum procedează firmele pentru a-și elabora prognozele? Pot să le întocmească la nivel intern, cu forțe proprii, sau pot să le cumpere din surse externe, cum ar fi companiile specializate în cercetarea de marketing, care întocmesc o prognoză prin chestionarea clienților, a distribuitorilor și a altor persoane de la care se pot obține date relevante. Firmele specializate în activitatea de prognoză realizează previziuni pe termen lung pentru diverse componente de macromediu, cum ar fi populația, resursele naturale și tehnologia. Câteva exemple ar fi: Global Insight (compania rezultată prin fuzionarea dintre Data Resources și Wharton Econometric Forecasting Associates), Forrester Research și Gartner Group. Firmele de cercetare specializate în viitorologie aplicată realizează scenarii speculative de viitor. Trei exemple în acest domeniu ar fi Institute for the Future, Hudson Institute și Futures Group.

Toate prognozele au la bază una din trei categorii de informații posibile: ce spun oamenii, ce fac oamenii sau ce au făcut oamenii. Prima categorie de informații – ce spun oamenii – presupune sondarea opiniilor cumpărătorilor sau a persoanelor care intră în contact direct cu ei, cum ar fi personalul de vânzare sau experții din exteriorul companiei. Acest lucru se poate face prin trei metode: studii ale intențiilor cumpărătorilor, analiza conjugată a opiniilor forței de vânzare și opiniile experților. Elaborarea unei prognoze pe baza a ceea ce fac oamenii presupune utilizarea altei metode: supunerea produsului la un test de piață, pentru a se evalua reacția cumpărătorilor. Cea de-a treia categorie de informații – ce au făcut oamenii – presupune analizarea datelor existente despre comportamentul din trecut al cumpărătorilor, aplicarea analizei seriilor dinamice sau aplicarea analizei statistice a cererii.

STUDIEREA PRIN ANCHETĂ A INTENȚIILOR CUMPĂRĂTORILOR **Previzionarea** este arta de a anticipa comportamentul probabil al cumpărătorilor într-o conjunctură dată. Comportamentul cumpărătorilor fiind atât de important, aceștia trebuie studiați atent. În domeniul principalelor bunuri de consum cu durată mare de folosință (principalele aparate electrice de uz casnic, să zicem), există câteva organizații de cercetare care efectuează periodic anchete ale intențiilor de cumpărare manifestate de consumatori. Organizațiile respective pun întrebări de genul:

Intenționați să cumpărați un automobil în următoarele șase luni?

0,00	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00
Exclus	Poate	Probabil	Foarte probabil	Aproape sigur	Fără nici o îndoială

Acesta este un exemplu de **scală a probabilității de cumpărare**. Diversele anchete pun de asemenea întrebări despre situația financiară prezentă și viitoare a consumatorului, precum și despre așteptările pe care le are în legătură cu economia. Informațiile disparate sunt apoi combinate sub forma unui criteriu de evaluare a stării de spirit a consumatorului (furnizat de Conference Board) sau a unui criteriu de evaluare a încrederii consumatorului (furnizat de Centrul de Cercetare și Studii al Universității Michigan). Producătorii bunurilor de consum cu folosință îndelungată își procură periodic acești indicatori, în ideea că, anticipând pe baza lor schimbările importante din intențiile cumpărătorilor, vor putea să-și adapteze în consecință planurile de producție și de marketing.

În privința achizițiilor industriale, există diverse agenții care execută studii ale intențiilor de cumpărare pentru utilaje, echipamente și materiale. Estimările lor se mențin, în general, la limita unei marje de eroare de 10 procente față de rezultatele efective. Studiile privind intențiile cumpărătorilor sunt deosebit de utile în estimarea cererii pentru produse industriale, bunuri de consum de uz îndelungat, achiziții de produse a căror planificare trebuie făcută cu mult timp înainte și produse noi. Valoarea unui studiu al intențiilor cumpărătorilor devine și mai mare, în măsura în care costul abordării cumpărătorilor este scăzut, numărul cumpărătorilor este mic, intențiile cumpărătorilor sunt clare, cumpărătorii își pun în practică intențiile și sunt dispuși să-și exprime sincer aceste intenții.

OPINIILE CONJUGATE ALE FORȚEI DE VÂNZARE Acolo unde nu se poate face chestionarea cumpărătorilor, firma le poate cere reprezentanților săi de vânzări să-și estimeze vânzările viitoare. Pentru fiecare dintre produsele firmei, fiecare reprezentant estimează cât de mult va cumpăra fiecare dintre clienții existenți și dintre cei potențiali.

Puține sunt firmele care folosesc estimările forței de vânzare fără a opera unele ajustări. Reprezentanții de vânzări s-ar putea arăta prea optimiști sau prea pesimiști, sau ar putea trece de la o extremă la alta din cauza unui succes sau insucces de dată recentă. Mai mult decât atât, se întâmplă adesea să nu fie la curent cu evoluțiile la nivel macroeconomic și să nici nu-și dea seama ce influență vor avea planurile de marketing ale firmei asupra vânzărilor viitoare din teritoriile lor. Este posibil și să-și subestimeze în mod deliberat vânzările, pentru ca firma să le stabilească o cotă mai mică, iar alteori le lipsește timpul necesar pentru a întocmi o estimare atent cântărită – sau nu consideră că merită efortul. Pentru a-și motiva reprezentanții să facă estimări mai judicioase, firma ar putea să le ofere anumite stimulente sau să le pună la dispoziție mijloace ajutătoare. De exemplu, le-ar putea oferi o situație comparativă a propriilor estimări din trecut și a

cifrelor de vânzare efectiv realizate, alături de o descriere a ipotezelor firmei în legătură cu situația de pe piață, comportamentul concurenților și planurile de marketing.

Implicarea forței de vânzare în activitatea de prognoză prezintă câteva avantaje. Reprezentanții de vânzări s-ar putea să intuiască mai bine decât orice altă categorie de personal care sunt evoluțiile latente de pe piață. Iar dacă participă la procesul de previzionare, s-ar putea să aibă mai multă încredere că își pot realiza cotele de vânzări și să fie mai motivați să le realizeze. În plus, o asemenea procedură „direct la sursă" furnizează estimări extrem de detaliate, defalcate pe produs, pe teritoriu, pe client și pe reprezentant de vânzări.

OPINIILE EXPERȚILOR Firmele pot obține și prognoze întocmite de experți, respectiv distribuitori-reprezentanți (concesionari), distribuitori, furnizori, consultanți de marketing și asociații patronale. Companiile de aparatură electrocasnică le solicită periodic concesionarilor lor prognoze pe termen scurt ale cererii, și la fel fac și producătorii de automobile. Estimările distribuitorilor prezintă aceleași atuuri și slăbiciuni ca estimările forței de vânzare. Multe firme cumpără prognoze economice și industriale de la firme de renume din domeniul serviciilor de previziune economică. Aceste firme specializate sunt capabile să elaboreze prognoze economice mai bune decât clienții lor, fiindcă au la dispoziție mai multe date și mai multă experiență competentă în domeniu.

Ocazional, companiile vor invita un grup de experți să întocmească o anumită prognoză. Experții fac schimb de opinii și elaborează o estimare colectivă (*metoda discuției în grup*); sau fiecare expert vine cu propria lui estimare, iar un analist le combină pe toate sub forma uneia singure (*combinarea estimărilor individuale*). O altă variantă este aceea în care experții vin cu estimări și ipoteze proprii, care sunt analizate de firmă și apoi revizuite. Se efectuează mai multe asemenea runde de estimare și revizuire, până se ajunge la o estimare finală (metoda Delphi).[46]

ANALIZA VÂNZĂRILOR DIN TRECUT Previzionarea vânzărilor se poate face și prin analogie cu vânzările realizate în trecut. *Analiza seriilor dinamice* constă în descompunerea configurației din trecut a vânzărilor în patru elemente (tendință, ciclicitate, sezonalitate și eroare aleatorie) și extrapolarea acestor elemente pentru perioade viitoare. *Nivelarea* sau *egalizarea exponențială* constă în previzionarea vânzărilor aferente perioadei imediat următoare, prin combinarea mediei vânzărilor din trecut cu media vânzărilor din perioada imediat anterioară, acesteia din urmă acordându-i-se o pondere mai mare. *Analiza statistică a cererii* constă în evaluarea efectului individual exercitat de un anumit set de factori cauzali (de exemplu: venit, cheltuieli de marketing, preț) asupra nivelului vânzărilor. În fine, *analiza econometrică* se referă la elaborarea unui set de ecuații care să descrie un sistem, urmată de ajustarea statistică a parametrilor acestor ecuații.

METODA TESTĂRII PIEȚEI Acolo unde cumpărătorii nu-și planifică atent achizițiile sau experții nu sunt accesibili ori nu se poate avea încredere în opiniile lor, se recomandă

un test direct de piață. Testul direct de piață este cu deosebire indicat în cazul prognozelor de vânzare pentru un produs nou sau pentru un produs existent care este introdus într-un canal de distribuție nou ori într-un teritoriu nou de vânzare. (Vom discuta mai amănunțit despre testarea pieței în capitolul 20.)

REZUMAT

1. Firmele pot să-și desfășoare propria cercetare de marketing sau pot să angajeze alte firme care s-o facă în locul lor. Cercetarea bună de marketing se caracterizează prin: metodă științifică, creativitate, metode multiple de cercetare, concepție judicioasă a modelelor, analiză cost-beneficiu, scepticism constructiv și respectarea considerentelor etice.
2. Procesul cercetării de marketing constă în definirea problemei și a obiectivelor cercetării, elaborarea planului de cercetare, culegerea informațiilor, analizarea informațiilor, prezentarea concluziilor în fața conducerii manageriale și luarea deciziei.
3. În vederea desfășurării cercetării, firmele trebuie să decidă dacă își vor culege propriile date sau vor apela la date deja existente. De asemenea, trebuie să aleagă metoda de abordare a cercetării (cercetare observațională, focus-grupuri, anchetă, date comportamentale sau cercetare experimentală) și instrumentele de cercetare pe care le vor utiliza (chestionar sau instrumente mecanice). În plus, trebuie să decidă și asupra planului de eșantionare și a metodelor de contact.
4. Analiza efectuată trebuie să ducă la siguranța că firma își realizează vânzările, profiturile și celelalte obiective stabilite prin planul anual. Principalele instrumente sunt: analiza vânzărilor, analiza cotei de piață, analiza cheltuielilor de marketing raportate la vânzări și analiza financiară a planului de marketing.
5. Analiza profitabilității caută să măsoare și să țină sub control profitabilitatea diverselor produse, teritorii, grupuri de clienți, canale de distribuție și mărimii comenzii. O componentă importantă a exercitării controlului în vederea asigurării profitabilității este repartizarea costurilor și întocmirea situațiilor de profit și pierdere.
6. Există două tipuri de cerere: cererea pieței (cererea de pe piață) și cererea satisfăcută de firmă (cererea de pe piața firmei). Pentru a estima cererea curentă, firmele încearcă să determine potențialul total al pieței, potențialul zonal al pieței, vânzările la nivel de sector și cota de piață. Pentru a estima cererea viitoare, firmele studiază intențiile cumpărătorilor, solicită opiniile forței lor de vânzare, solicită opinii din partea experților sau efectuează o testare de piață. Modelele matematice, tehnicile statistice avansate și procedurile computerizate de culegere a datelor sunt esențiale pentru toate tipurile de previzionare a cererii și a vânzărilor.

APLICAȚII

Dezbatere de marketing: Care dintre tipurile cercetării de marketing este cel mai bun?

Mulți cercetători de piață au metodele sau tehnicile lor preferate de cercetare, care în multe cazuri diferă de cele preferate de alți colegi. De exemplu, unii susțin că singurul mod în care se pot realmente afla date despre consumatori sau mărci este prin cercetarea calitativă de detaliu.

Alții contrazic această opinie, susținând că unica formă legitimă și argumentabilă a cercetării de marketing presupune utilizarea indicatorilor cantitativi.

Adoptați o poziție: „Cercetarea de marketing ar trebui să fie cantitativă" sau „Cercetarea de marketing ar trebui să fie calitativă".

Discuție de marketing

Când ați participat ultima oară la o anchetă? Cât de utile credeți că au fost informațiile pe care le-ați dat? Cum s-ar fi putut face altfel cercetarea respectivă, pentru a fi mai eficace?

MARKETING sub reflector

Sony

Firma Sony a debutat ca atelier de reparații pentru aparate de radio, înființat de Masuru Ikura și Akio Morita după sfârșitul celui de-al doilea război mondial. Abia în 1957 și-a început lunga istorie de producere a electronicelor de dimensiuni reduse pentru consumatori, când a introdus primul radio cu tranzistori din lume care putea să încapă într-un buzunar! Numele firmei, Sony, venea din latinescul *sonus*, care înseamnă sunet. Sony a început să inventeze o serie întreagă de receptoare TV, pe bază de tranzistori, precum și casetofoane audio de dimensiuni tot mai mici. În 1979, lumea a făcut cunoștință cu walkman-ul Sony: un nou mod de a asculta muzică, în timp ce te afli în deplasare sau fără să fie nevoie să ai o priză la îndemână. Sony a devenit un lider mondial al industriei electronicelor pentru piața de consum și prima companie japoneză ale cărei acțiuni să fie tranzacționate pe Bursa New York.

La sfârșitul deceniului 1980, Sony a început să se extindă în sectorul mediatic, cumpărând o casă de înregistrări muzicale din Statele Unite (CBS Records, contra 22 de miliarde $, în 1988) și unul dintre marile studiouri cinematografice de la Hollywood (Columbia Pictures, contra sumei de 4,9 miliarde $, în 1989). Aceste achiziții au făcut din Sony o mare putere în sectorul produselor și serviciilor de divertisment.

Importanța acordată marketingului la Sony își are originea în viziunea unuia dintre fondatori, Akio Morita, care obișnuia să spună că, pentru a se bucura de succes, o firmă trebuie să fie creativă pe trei planuri: creativă în a face invenții, creativă în a-și planifica produsele și producția, și creativă în marketing.

Creativitatea în marketing la Sony înseamnă nu doar reclame „deștepte", ci și o cunoaștere aprofundată a clienților firmei. De exemplu, Sony știe despre clienții consolelor PlayStation că le place teribil să descopere indicii și să descifreze coduri. Ca urmare, reclamele la consola PlayStation 2, cum ar fi „Semne", înfățișează un tânăr care merge pe străzile unui oraș și întâlnește tot felul de semne prevestitoare ale evenimentelor ce urmează. În vitrinele magazinelor apar manechine cu brațele larg desfăcute, arătând enigmatic spre ceea ce urmează să se petreacă. „Personajul principal din reclamă este aproape în mijlocul propriului joc de acțiune. Trebuie să urmărească indiciile, ca s-o poată salva pe eroină", spune Andrew House, vicepreședintele executiv de marketing al firmei Sony. „În esență, am încercat să pedalăm pe ideea gamei variate de senzații despre care credem că reușim să le provocăm în timpul jocului: curiozitate, teamă, incitare, panică, ușurare și, în final, satisfacția realizării."

Marketingul făcut la Sony cuprinde și evaluarea atentă a eficacității fiecărei campanii. De exemplu, Sony rulează reclame cu durata de 30 de secunde pentru consolele PlayStation, în publicitatea difuzată anterior spectacolelor din peste 1 800 de cinematografe și înaintea filmelor care apar pe 8 000 de ecrane, cum ar fi, de exemplu, filmul „Pisica", după celebra poveste scrisă de dr. Seuss. Sony Computer Entertainment America rulează întruna, de șase ani încoace, reclame înaintea filmelor. „Publicitatea prin cinema s-a dovedit foarte eficace pentru noi", spune Ami Blaire, directoare pentru marketingul produselor. „Motivul pentru care am alocat în fiecare an fonduri reclamei prin cinema a fost uluitoarea rată de reamintire pe care a indicat-o cercetarea, atât cea derulată de noi, cât și cea de urmărire a reclamelor, comandată la Communicus."

Un alt exemplu de măsurătoare este pentru eforturile de marketing pe care le dedică Sony generației Y. „Programul de promovare online a produselor NetMD, Atrac CD Walkman și Cybershot U30 s-a desfășurat neîntrerupt între 1 iulie și 30 septembrie 2003, când am constatat că peste 70 la sută dintre clicurile pe legătura spre site-ul programului erau stimulate de reclame multimedia prin Eyeblaster, față de banierele statice", spune Serge Del Grosso, director pentru strategie media și Internet la Sony.

De fapt, Sony a dezvoltat o soluție de marketing direct pe care o vinde și altor firme doritoare să-și măsoare eficacitatea marketingului. Produsul, denumit eBridge™, le permite marketerilor să folosească instrumente video, să măsoare eficacitatea campaniei și să obțină date prețioase despre auditoriul vizat – toate în același timp.

Sony preconizează că următoarea mare realizare de piață nu va proveni dintr-un singur nou aparat electronic. Mai degrabă, este de părere Kunitake Ando, președintele firmei, viitorul depinde de reușita în a face mai utile o gamă întreagă de aparate existente, conectându-le la un sistem integrat de divertisment la domiciliu. Firma crede că puterea pe care o deține în sectorul electronicelor pentru consumatori, combinată cu capabilitățile din sectorul media, îi vor permite să dirijeze această convergență într-un mod care să-i convină. Indiferent dacă viitorul convergenței stă în

televizoare sau în PC-uri, Sony, cu cele 62 de miliarde $ ai ei valoare de piață, le face și pe unele, și pe celelalte – cu un nume de marcă suficient de puternic încât să le împingă în forță de pe rafturile detailiștilor din toată lumea.

Întrebări pentru discuție

1. Care au fost factorii-cheie ai succesului pentru Sony?
2. Unde este vulnerabilă Sony? Care sunt pericolele de care trebuie să se păzească?
3. Ce recomandări ați face directorilor superiori de marketing ai firmei Sony, pentru activitatea lor în viitor? Ce anume ar trebui să fie ei siguri că se va face, în desfășurarea activității de marketing?

Sursele: John Teresko, „ASIA: Yesterday's Fast Followers Today's Global Leaders", *Industry Week*, februarie 2004, pp. 22-28; Gregory Solman, „Sony's Got Game on Movie, TV Screens", *Adweek*, 26 noiembrie 2003, p. NA; „Sony Launches Holiday Ad Blitz", *Technology Advertising & Branding Report*, 1 decembrie 2003; Tobi Elkin, „Sony Rolls Cinematic PS2 Push", *Advertising Age*, 2 septembrie 2002, p. 4; „Digital Player: Serge Del Grosso", *Advertising Age*, 27 octombrie 2003, p. 44; „The Complete Home Entertainer?", *The Economist*, 1 martie 2003; www.sony.com.

NOTE

1. Allison Fass, „Bear Market", Forbes, 1 martie 2004, p. 88.
2. *1994 Survey of Market Research*, ediție coordonată de Thomas Kinnear și Ann Root (Chicago: American Marketing Association, 1994).
3. Emily Sweeney, „Karmaloop Shapes Urban Fashion by Spotting Trends Where They Start", *Boston Globe*, 8 iulie 2004, p. D3.
4. Kevin J. Clancy și Robert S. Shulman, *Marketing Myths That Are Killing Business* (New York: McGraw-Hill, 1994), p. 58; Phaedra Hise, „Comprehensive CompuServe", *Inc.*, iunie 1994, p. 109; „Business Bulletin: Studying the Competition", *Wall Street Journal*, p. A1, 5.
5. Kate Maddox, „The ROI of Research", *B to B*, 5 aprilie 2004, pp. 25, 28.
6. Pentru unele informații generale despre serviciul Internet la bordul avionului, vezi „In-Flight Dogfight", *Business2.Com*, 9 ianuarie 2001, p. 84-91; John Blau, „In-Flight Internet Service Ready for Takeoff", *IDG News Service*, 14 iunie 2002; „Boeing In-Flight Internet Plan Goes Airborne", *The Associated Press*, 18 aprilie 2004.
7. Pentru o discuție pe tema teoriei deciziei aplicată la cazul evaluării cercetării, vezi Donald R. Lehman, Sunil Gupta și Joel Steckel, *Market Research* (Reading. MA: Addison-Wesley, 1997).
8. Allison Stein Wellner, „Look Who's Watching", *Continental*, aprilie 2003, pp. 39-41; Linda Tischler, „Look Who's Watching", *Fast Company*, aprilie 2004, pp. 73-75.
9. Bruce Nussbaum, „The Power of Design", *BusinessWeek*, 17 mai 2004, pp. 86-94.
10. Roger D. Blackwell, James S. Hensel, Michael B. Phillips și Brian Sternthal, *Laboratory Equipment for Marketing Research* (Dubuque, IA: Kendall/Hunt, 1970); Wally Wood, „The Race to Replace Memory", *Marketing and Media Decisions*, iulie 1986, p. 166-67. Vezi și Gerald Zaltman, „Rethinking Market Research: Putting People Back In", *Journal of Marketing Research* 34, no. 4, noiembrie 1997, pp. 424-37; Andy Raskin, „A Face Any Business Can Trust", Business 2.0, decembrie 2003, pp. 58-60; Louise Witt, „Inside Intent", *American Demographics*, martie 2003, pp. 34-39.
11. Maddox, „The ROI of Research", pp. 25, 28.
12. Peter Fuller, „A Two-way Conversation", *Brandweek*, 25 februarie 2002, pp. 21-27.
13. Catherine Arnold, „Hershey Research Sees Net Again", *Marketing News*, 25 noiembrie 2002, p. 17.
14. Witt, 2Inside Internet", pp. 34-39.
15. Will Wade, „Care and Feeding of Cyberpets Rivets Rag-Along Marketers", *New York Times*, 26 februarie 2004, p. G5.
16. Kevin J. Clancy și Peter C. Krieg, *Counterintuitive Marketing: How Great Results Come from Uncommon Sense* (New York: The Free Press, 2000).
17. John D. C. Little, „Decision Support Systems for Marketing Managers", *Journal of Marketing*, vara 1979, p. 11. Vezi „Special Issue on Managerial Decision Making", *Marketing Science*, 18(3), 1999, pentru unele perspective contemporane.
18. Leonard M. Lodish, „CALLPLAN: An Interactive Salesman's Call Planning System", *Management Science*, decembrie 1971, p. 25-40.
19. Christine Moorman, Gerald Zaltman și Rohit Deshpande, „Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations", *Journal of Marketing Research* 29, august 1992, pp. 314-328.
20. Citat extras din: Arthur Shapiro, „Let's Redefine Market Research", *Brandweek*, 21 iunie 2004, p. 20.
21. John McManus, „Stumbling into Intelligence", *American Demographics*, aprilie 2004, pp. 22-25.
22. John Gaffney, „The Buzz Must Go On", *Business 2.0*, februarie 2002, pp. 49-50.
23. Tim Ambler, *Marketing and the Bottom Line: The New Metrics of Corporate Wealth* (London: FT Prentice Hall, 2000).
24. Bob Donath, „Employ Marketing Metrics with a Track Record", *Marketing News*, 15 septembrie 2003, p. 12.
25. Kusum L. Ailawadi, Donald R. Lehmann și Scott A. Neslin, „Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity", *Journal of Marketing* 67, octombrie 2003, pp. 1-17.
26. Ambler, *Marketing and the Bottom Line: The New Metrics of Corporate Wealth*; Tim Ambler, „What Does Marketing Success Look Like?", *Marketing Management*, primăvara 2001, pp. 13-18.
27. Fred Vogelstein, „Mighty Amazon", *Fortune*, 26 mai 2003, pp. 60-74.
28. Jeffrey Schwartz, „New Digital Dashboards Help Drive Decisions", *B to B*, 14 iulie 2003, pp. 1, 26.

29. Robert S. Kaplan și David P. Norton, *The Balanced Scorecard* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
30. Richard Whiteley și Diane Hessan, Customer Centered Growth (Reading, MA: Addison-Wesley, 1996), pp. 87-90; Adrian J. Slywotzky, *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition* (Boston: Harvard University Press, 1996), pp. 231-235.
31. Marion Debruyne și Katrina Hubbard, „Marketing Metrics", Conference Summary, Marketing Science Institute, Report No. 00-119, 2000.
32. Alfred R. Oxenfeldt, „How to Use Market-Share Measurement", *Harvard Business Review*, ianuarie-februarie 1969, pp. 59-68.
33. Există în proporție de 50 la sută șansa ca o observare succesivă să fie superioară sau inferioară. Prin urmare, probabilitatea de a constata șase valori superioare succesive este de (1/2) la puterea a șasea, deci de 1/64.
34. Alternativ, firmele trebuie să se concentreze pe factorii care influențează valoarea pentru acționari. Scopul planificării de marketing este să sporească valoarea pentru acționari, adică valoarea prezentă a fluxului viitor de venituri generate de acțiunile din prezent ale firmei. Analiza ratei rentabilității se axează de obicei doar pe rezultatele unui singur an. Vezi Alfred Rapport, *Creating Shareholder Value*, ediție revizuită (New York: The Free Press, 1997).
35. Ca bibliografie suplimentară pentru analiza financiară, vezi Peter L. Mullins, *Measuring Customer and Product Line Profitability* (Washington, DC: Distribution Research and Education Foundation, 1984).
36. The MAC Group, *Distribution: A Competitive Weapon* (Cambridge, MA: MAC Group, 1985), p. 20.
37. Robin Cooper și Robert S. Kaplan, „Profit Priorities from Activity-Based Costing", *Harvard Business Review*, mai-iunie 1991, pp. 130-135.
38. Jack Neff, „P&G, Clorox Rediscover Modeling", *Advertising Age*, 29 martie 2004, p. 10.
39. Laura Q. Hughes, „Econometrics Take Root", *Advertising Age*, 5 august 2002, p. S-4.
40. „Hitting the Bulls-Eye: Target Sets Its Sights on East Coast Expansio", *Newsweek*, 11 octombrie 1999; Janet Moore și Ann Merrill, „Target Market", *Minneapolis-St. Paul Star Tribune*, 27 iulie 2001; Clarke Canfield, „Anticipation Builds as Fast-Growing Target Enters Another State", *AP Newswire*, 6 august 2001.
41. Pentru o analiză pertinentă, inclusiv cu exemplificări, vezi Roger J. Best, *Market-Based Management*, ediția a 2-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000), p. 71-75.
42. „Will the Have-Nots Always Be with Us?", *Fortune*, 20 decembrie 1999, p. 288-89.
43. Pentru o analiză mai aprofundată, vezi Gary L. Lilien, Philip Kotler și K. Sridhar Moorthy, *Marketing Models* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992).
44. www.naics.com, www.census.gov/epcd/naics02.
45. Brian Sternthal și Alice M. Tybout, „Segmentation and Targeting", în *Kellogg on Marketing*, editată de Dawn Iacobucci (New York: John Wiley & Sons, 2001), pp. 3-30.
46. Norman Dalkey și Olaf Helmer, „An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts", *Management Science*, aprilie 1963, p. 458-67. Vezi și Roger J. Best, „An Experiment in Delphi Estimation in Marketing Decision Making", noiembrie 1974, p. 447-52. Pentru o excelentă trecere în revistă a metodologiei de previzionare a pieței, vezi Scott Armstrong, coordonator, *Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners* (Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers, 2001) și site-ul său Web: http://fourps.wharton.upenn.edu/forecast/handbook.html.

PARTEA

3

INTRAREA ÎN CONEXIUNE CU CLIENȚII

CAPITOLUL 5 CREAREA VALORII, A SATISFACȚIEI ŞI A FIDELITĂȚII ÎN RELAȚIA CU CLIENTUL

ÎN ACEST CAPITOL VOM ABORDA URMĂTOARELE CHESTIUNI:

1. Ce se înțelege prin valoare, satisfacție și fidelitate în relația cu clientul și cum reușesc firmele de succes să realizeze aceste lucruri?
2. Ce este valoarea pe durata de viață a clientului?
3. Cum pot firmele atât să-i atragă, cât și să-i păstreze pe clienți?
4. Cum pot firmele să-și cultive relații trainice cu clienții?
5. Cum pot firmele să furnizeze ceea ce se cheamă „calitate totală"?
6. Ce este marketingul cu baze de date?

Firmele din ziua de azi se confruntă cu o concurență mai dură ca niciodată. Totuși, firmele au șanse mai bune de a-și depăși în peformanță concurenții, dacă pot să treacă de la o concepție bazată pe produs și vânzare, la o concepție de marketing. Iar cheia de boltă a unei orientări de marketing bine gândite o reprezintă relațiile strânse și trainice cu clienții. Marketerii trebuie să intre în conexiune cu clienții – și, cu această ocazie, să le ofere informații, să-i cucerească și poate chiar să-i energizeze. John Chambers, directorul general al firmei Cisco Systems, a sintetizat perfect această idee: „Puneți clientul în centrul culturii dumneavoastră corporatiste". Firmele concentrate pe client se pricep să-și creeze nu doar produse bune, ci și relații bune cu clienții; iar priceperea lor acoperă și „ingineria pieței", nu doar „ingineria produselor".

Intrați într-o filială de bancă și, de cele mai multe ori, veți observa că gradul de contact direct între client și personalul băncii este redus la minimum. La Washington Mutual (instituție desemnată afectuos cu prescurtarea „WaMu", atât de propriii angajați, cât și de clienții fideli!) situația stă însă exact pe dos. Nu există geamuri securizate care să-l despartă pe funcționarul bancar de client și nici cordoane de limitare a accesului. Dacă vreți să vă deschideți un cont curent de cecuri (fără comision), vă duceți direct la recepție și foarte amabilul funcționar de acolo vă îndrumă spre „colțișorul" potrivit. WaMu își instruiește asociații de vânzări cum să se arate oricând abordabili și cum să afle ce nevoi au clienții. Dacă un client tocmai și-a înscris copilul la colegiu, asociații de vânzări pot să vină cu el la un ofițer de credite pentru studii; dacă e vorba de cineva care își caută o locuință, îl aduc la biroul de credite ipotecare. Dacă sunteți însoțit de copiii dumneavoastră, care au început să-și piardă răbdarea, atunci îi puteți trimite în colțul WaMu Kids®, să se joace. Formatul de lucru al băncii, botezat „stilul Occasio™" (din cuvântul latinesc pentru „ocazie favorabilă"), este atent conceput să faciliteze vânzarea încrucișată a produselor financiare oferite. Aspectul este important, fiindcă, atunci când clienții cumpără mai multe produse, sunt mai susceptibili să rămână fideli băncii și sunt mult, mult mai profitabili. După patru ani de zile, clientul mediu care își deschide un cont curent fără comision pentru cecuri și apoi cumpără și alte produse, are o relație exponențial mai profitabilă cu banca, iar acest lucru se reflectă în soldurile mai mari decât media ale depozitelor, investițiilor, împrumuturilor pentru consum și creditelor ipotecare ale băncii. Genul acesta de creștere a propulsat WaMu, altădată o anonimă bancă de economii și consemnațiuni din Seattle, pe un loc principal în sectorul său de activitate, devenind în nici zece ani de zile un actor principal, în valoare de 268 de miliarde $. Astăzi, Washington Mutual este a treia ca mărime, în clasamentul național al băncilor de economii, și pe locul șase în clasamentul general.[1]

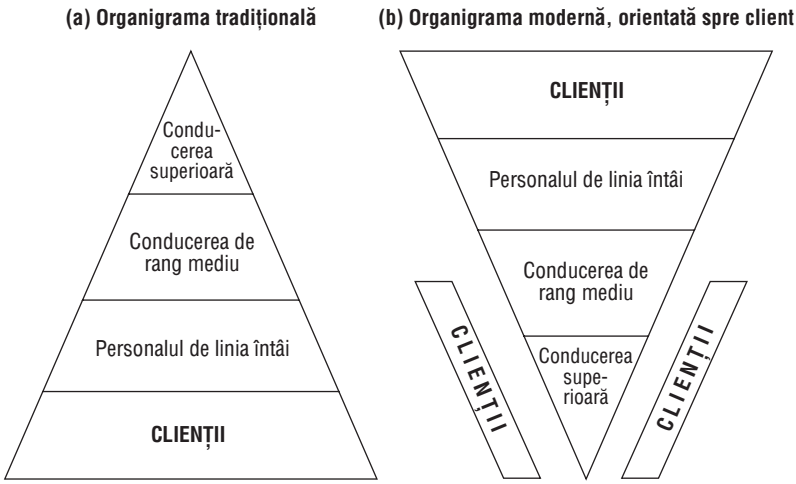
Așa cum o demonstrează experiența băncii Washington Mutual, marketerii de succes sunt cei care își satisfac în totalitate clienții. În acest capitol, vom arăta pe larg care sunt modalitățile prin care firmele pot să-i cucerească pe clienți și să-i depășească pe concurenți. În mare parte, răspunsul este dat de performanța superioară în a satisface sau a depăși așteptările clienților.

Crearea valorii, a satisfacției și a fidelității în relația cu clientul

Managerii care cred că singurul „centru de profit" real al firmei este clientul, consideră că organigrama tradițională a firmei – reprezentată în figura 5.1 (a) sub forma unei piramide cu președintele la vârf, conducerea managerială la mijloc și personalul de linia întâi și clienții la bază – este perimată. Firmele care stăpânesc arta marketingului inversează organigrama, așa cum se vede în figura 5.1 (b). La vârf se află clienții; pe locul doi ca importanță vine personalul de linia întâi, care intră în contact cu clienții, îi servește și le satisface cererile; dedesubt se află managerii de rang mediu, a căror sarcină este să-i sprijine pe cei din linia întâi, pentru ca aceștia să-i poată servi bine pe clienți; iar la bază se află conducerea superioară, a cărei îndatorire este să angajeze manageri de rang mediu buni și să-i susțină. Am adăugat, în figura 5.1 (b), clienții și pe cele două laturi ale

FIGURA 5.1

Organigramă tradițională a firmei și organigramă modernă, orientată spre client



piramidei, pentru a arăta că toți managerii firmei trebuie să se implice personal în cunoașterea, contactarea directă și servirea clienților.

Unele firme s-au înființat de la bun început pe baza modelului de organizare în care clienții ocupă locul de la vârf, iar strategia lor permanentă – și avantajul lor competitiv – a fost susținerea intereselor clientului. EBay, gigantul licitațiilor pe Internet, întruchipează perfect chintesența „noii ordini mondiale" din lumea afacerilor:

EBAY

În 2003, eBay a facilitat schimbul unor bunuri în valoare totală de 20 de miliarde $. Încrederea consumatorului este elementul-cheie al acestui succes, care i-a permis firmei să crească și să susțină comerțul între milioane de vânzători și cumpărători anonimi. Pentru a justifica această încredere, eBay urmărește și afișează public date privind atât reputația vânzătorilor, cât și cea a cumpărătorilor, pe baza feedback-ului obținut după fiecare tranzacție, iar milioanele de utilizatori pasionați ai site-ului eBay au ajuns să ceară să aibă un cuvânt de spus în privința tuturor deciziilor importante pe care le ia firma. EBay consideră că rolurile sale principale sunt să asculte, să se adapteze și să ofere posibilități, lucru clar exprimat într-una dintre instituțiile pe care firma le prețuiește cel mai mult: programul intitulat „Vocea clientului". O dată la câteva luni, eBay invită cam o duzină de vânzători și de cumpărători să-i răspundă la întrebări despre cum lucrează ei și ce altceva ar trebui să facă eBay. De cel puțin două ori pe săptămână, firma susține teleconferințe cu durata de o oră, în care utilizatorii sunt chestionați în legătură cu aproape toate facilitățile sau regulile de politică nou-introduse. Rezultatul? Utilizatorii (clienții eBay) se simt proprietari și au luat inițiativa de a extinde raza de acțiune a firmei în mereu alte și alte teritorii.[2]

Odată cu dezvoltarea tehnologiilor digitale, cum ar fi Internetul, consumatorii mereu mai bine informați din ziua de azi au pretenția ca firmele să facă mai mult decât să intre în conexiune cu ei, mai mult decât să le ofere satisfacție și chiar mai mult decât

să-i încânte cu produsele și serviciile lor! De pildă, clienții au acum mijloace simple și rapide de a face comparație între oferte, prin intermediul unor site-uri ca Bizrate.com, Shopping.com și Pricegrabber.com. Internetul facilitează comunicarea și între clienți: site-uri Web ca Epinions.com și Amazon.com le permit clienților să facă schimb de informații privind propriile experiențe de utilizare a diverselor produse și servicii.

Valoarea percepută de client

Consumatorii sunt mai bine educați și mai bine informați ca oricând altădată, și au și instrumentele cu care să verifice afirmațiile făcute de firme și să caute variante de ofertă superioare.[3] Cum procedează ei pentru a lua decizia de alegere finală? În general, clienții caută să maximizeze valoarea, între limitele pe care le impun costurile de căutare și posibilitățile de cunoaștere, de mobilitate și de venit. Clienții estimează care ofertă le va furniza maximum de valoare percepută și acționează în baza acestei estimări (vezi figura 5.2). Reușita ofertei în a se ridica la înălțimea deziderатului valoric are repercusiuni atât asupra satisfacției clientului, cât și a probabilității de repetare a cumpărării.

Valoarea percepută de client (VPC) este diferența dintre evaluarea făcută de posibilul client în privința tuturor avantajelor și a tuturor costurilor unei oferte și evaluarea făcută în privința alternativelor percepute. **Valoarea totală pentru client** este valoarea bănească percepută a ansamblului de avantaje economice, funcționale și psihologice pe care le așteaptă clienții de la o ofertă de piață dată. **Costul total pentru client** este suma conjugată a costurilor pe care clientul se așteaptă să le suporte în procesul de evaluare, de obținere, de utilizare și de îndepărtare a ofertei de piață date, și care cuprinde costurile bănești și costurile consumului de timp, de energie fizică și de energie psihică.

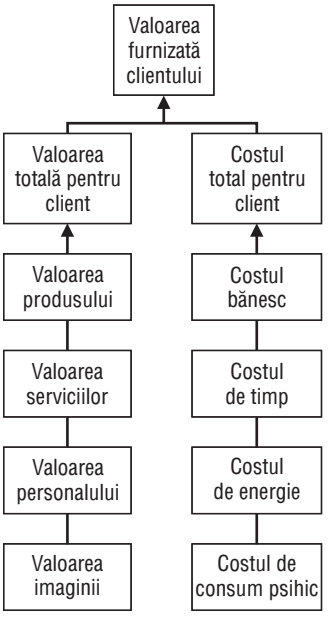


FIGURA 5.2
Factorii determinanți ai valorii furnizate clientului

Prin urmare, valoarea percepută de client are la bază diferența dintre ceea ce primește clientul și ceea ce dă, pentru diversele variante posibile de ofertă. Clientul obține avantaje și suportă costuri. Marketerul poate să sporească valoarea ofertei făcute clientului, printr-o combinație oarecare de majorare a avantajelor funcționale ori emoționale și/sau de reducere a unuia sau mai multor tipuri de costuri. Clientul care are de ales între două oferte, una cu valoarea V1 și cealaltă cu valoarea V2, va examina raportul V1/V2 și, dacă raportul este supraunitar, va prefera V1; dacă este subunitar, va prefera oferta V2; dacă este egal cu unu, îi va fi indiferent pe care o alege.

APLICAREA CONCEPTELOR VALORII Aici ne poate ajuta un exemplu concret. Să presupunem că achizitorul reprezentant al unei mari companii de construcții vrea să cumpere un tractor de la Caterpillar sau de la Komatsu. Agenții de vânzări ai celor doi furnizori concurenți își descriu cu grijă propriile oferte. Firma cumpărătoare vrea să utilizeze tractorul în cadrul activităților de șantier pentru construcția de locuințe. Achizitorul firmei cumpărătoare vrea ca tractorul să aibă anumiți parametri de fiabilitate, de durabilitate, de performanță și de valoare de revânzare. El evaluează cele două tractoare și, pe baza opiniei pe care și-a format-o în legătură cu fiabilitatea, durabilitatea, performanța și valoarea de revânzare a fiecăruia, conchide că produsul Caterpillar are o valoare mai mare. Achizitorul percepe diferențe și între serviciile care însoțesc produsul – livrare, instruire și întreținere – și conchide că firma Caterpillar îi furnizează un serviciu mai bun și că are personal mai bine pregătit și mai receptiv. În fine, el atribuie o valoare mai mare imaginii corporatiste a firmei Caterpillar. Achizitorul însumează toate elementele valorice rezultate din aceste patru surse – produsul, serviciile, personalul și imaginea – și percepe oferta Caterpillar ca fiind superioară din punctul de vedere al valorii pentru client.

Va cumpăra tractorul de la Caterpillar? Nu neapărat. Achizitorul va examina și costul total al tranzacției sale cu Caterpillar, față de cel al tranzacției cu firma Komatsu, care cuprinde mai mult decât costurile bănești. Așa cum remarca Adam Smith, cu mai bine de două secole în urmă: „Adevăratul preț al oricărui lucru îl reprezintă truda și osteneala de a-l obține." Costul total pentru client cuprinde și consumul de timp și de energie fizică și nervoasă. Achizitorul evaluează aceste costuri în paralel cu cel monetar, ca să-și formeze o imagine a costului total pentru client. Apoi, achizitorul analizează dacă nu cumva oferta Caterpillar are un cost total prea mare, în comparație cu valoarea totală pe care o furnizează. Dacă este prea mare, s-ar putea să aleagă tractorul Komatsu. Achizitorul va alege sursa despre care crede că furnizează cea mai mare valoare percepută de client.

Să aplicăm acum această teorie a luării deciziei, pentru a ajuta firma Caterpillar să-și vândă tractorul acestui achizitor. Caterpillar poate să-și îmbunătățească oferta în trei moduri. În primul rând, poate să majoreze valoarea totală pentru client, prin îmbunătățirea avantajelor relative la produs, la servicii, la personal și/sau la imaginea firmei. A doua cale este să diminueze costurile cumpărătorului, altele decât cele bănești, prin diminuarea costurilor de timp, de energie și de consum psihic, iar cea de a treia cale este să diminueze costul monetar al produsului său.

Să presupunem că, în viziunea firmei Caterpillar, oferta sa valorează 20.000 $ pentru cumpărătorul despre care vorbim. Mai departe, să presupunem că, pentru Caterpillar, costul de producere a tractorului se ridică la 14.000 $. Aceasta înseamnă că oferta Caterpillar generează un beneficiu potențial de 6.000 $ peste costul suportat de firmă, deci Caterpillar trebuie să ceară un preț între 14.000 $ și 20.000 $. Dacă cere un preț sub 14.000 $, nu-și va acoperi costurile; dacă cere peste 20.000 $, prețul o va scoate de pe piață.

Prețul cerut va determina cât de multă valoare va fi furnizată clientului și cât de multă va reveni firmei Caterpillar. De exemplu, dacă firma cere 19.000 $, înseamnă că alocă 1.000 $ pentru valoarea furnizată clientului și își păstrează pentru sine 5.000 $. Cu cât Caterpillar își stabilește un preț mai scăzut, cu atât mai mare va fi valoarea furnizată și, prin urmare, cu atât mai stimulat va fi clientul să cumpere. Pentru a obține vânzarea, firma Caterpillar trebuie să ofere mai multă valoare percepută de client decât Komatsu.[4]

ALEGERI ȘI IMPLICAȚII Unii marketeri ar putea obiecta că procesul pe care l-am descris aici este prea rațional. Să presupunem că achizitorul a ales oferta Komatsu. Cum se explică această alegere? Iată trei posibile explicații:

1. ***Poate că achizitorul a primit instrucțiuni stricte să cumpere la cele mai scăzute prețuri.*** Sarcina agentului de vânzări de la Caterpillar este să-l convingă pe managerul cumpărătorului că, dacă alegerea se face exclusiv pe baza prețului, vor rezulta profituri mai mici pe termen lung.
2. ***Achizitorul se va pensiona înainte ca firma lui să-și dea seama că tractorul Komatsu are costuri de exploatare mai mari.*** Pe termen scurt, achizitorul va fi apreciat, deci își maximizează avantajul personal. În acest caz, sarcina agentului de vânzări de la Caterpillar este să convingă alte persoane din cadrul firmei-client că oferta Caterpillar furnizează o valoare mai mare pentru client.
3. ***Achizitorul este prieten de multă vreme cu agentul de vânzări al companiei Komatsu.*** În acest caz, agentul de la Caterpillar trebuie să-i arate achizitorului că tractorul Komatsu va atrage nemulțumirea utilizatorilor, când aceștia vor descoperi cât de mult combustibil consumă și cât de des necesită reparații.

Concluzia acestor exemple este clară: achizitorii acționează sub diverse constrângeri, iar uneori vor acorda mai multă importanță avantajului personal decât avantajului pentru firma lor.

Valoarea percepută de client constituie un cadru teoretic util, aplicabil în multe situații și apt să pună în lumină numeroase mecanisme interne. Iată care sunt implicațiile lui: în primul rând, vânzătorul trebuie să evalueze valoarea totală pentru client și costul total suportat, pentru fiecare ofertă concurentă, ca să-și dea seama pe ce loc se află oferta sa în mintea clientului. În al doilea rând, un vânzător dezavantajat de valoarea pe care o percepe clientul are la dispoziție două variante: să majoreze valoarea totală pentru client sau să diminueze costul total pentru client. Prima variantă impune întărirea sau augmentarea avantajelor ofertei, care țin de produs, de servicii, de personal sau de imagine. Ultima variantă impune reducerea costurilor cumpărătorului prin reducerea prețului, prin simplificarea procesului de comandă și de livrare sau prin preluarea unei părți din riscul clientului, oferind o garanție.[5]

FURNIZAREA UNEI VALORI RIDICATE PENTRU CLIENT Consumatorii se arată fideli în variate grade față de mărci, magazine și firme anume. Oliver definește fidelitatea ca fiind: „Un angajament profund resimțit de a recumpăra sau de a reutiliza în viitor un produs sau un serviciu preferat, în ciuda influențelor conjuncturale și a eforturilor de marketing care pot provoca un comportament de schimbare a furnizorului."[6] O anchetă de opinie a consumatorilor americani, efectuată în anul 2002, a revelat că, printre mărcile care se bucură de înaltă fidelitate din partea consumatorilor, se numără serviciul de închiriere auto Avis, serviciul de telefonie la mare distanță Sprint, telefoanele mobile Nokia, hotelurile Ritz-Carlton și berea Miller Genuine Draft.[7]

Cheia succesului în crearea unui grad ridicat de fidelitate a clientelei constă în a furniza o valoare mare pentru client. Conform teoriei lui Michael Lanning, prezentată în cartea *Delivering Profitable Value* („Cum se furnizează valoare profitabilă"), o firmă trebuie să-și conceapă o propunere valorică superioară competitiv, îndreptată spre un anume segment de piață și susținută print-un sistem superior de furnizare a valorii.[8]

Propunerea valorică (propunerea de valoare) constă din totalitatea avantajelor pe care firma promite să le furnizeze; este mai mult decât poziționarea de bază a ofertei. Poziționarea de bază a mărcii Volvo, de pildă, este „siguranța", dar cumpărătorului i se promite mai mult decât un automobil sigur – alte avantaje promise sunt durabilitatea, un service de bună calitate și o perioadă mare de garanție. În esență, propunerea valorică este o declarație privitoare la experiența rezultantă pe care o vor câștiga clienții din oferta de piață a firmei și din relația lor cu furnizorul. Marca trebuie să reprezinte o promisiune în legătură cu experiența rezultantă totală la care se pot aștepta clienții. Respectarea promisiunii depinde de capacitatea firmei de a-și gestiona sistemul de furnizare a valorii. **Sistemul de furnizare a valorii** cuprinde toate experiențele prin care va trece clientul, în cursul procesului de obținere și de utilizare a ofertei.

BRITISH AIRWAYS

Chiar dacă British Airways și American Airlines utilizează același tip de avion, pentru a-i duce de la New York la Londra pe pasagerii de la clasa întâi, în majoritate directori de firme și oameni de afaceri, British Airways (BA) o depășește în performanță pe American Airlines, fiindcă satisface nevoile de comoditate și de odihnă ale clienților în fiecare moment al călătoriei. Sistemul de furnizare a valorii de la BA cuprinde un serviciu expres separat, de prezentare a biletelor și de control securizat, pentru pasagerii de la clasa întâi, plus un serviciu expres de servire a mesei în salonul de așteptare al aeroportului, pentru ca acești clienți veșnic presați de timp să-și poată maximiza răgazul de somn la bordul avionului, fără să fie deranjați cu luatul meselor. BA a fost prima companie aeriană care a instalat la clasa întâi fotolii extensibile sub forma unui pat perfect orizontal, iar în Marea Britanie are un aranjament special cu autoritățile vamale: ocupații directori de la clasa întâi trec printr-o zonă de procesare rapidă a documentelor, în drumul lor spre avion.[9]

O temă similară evidențiază și alți doi autori, Simon Knox și Stan Maklan, în cartea *Competing on Value* („Concurență pe baza valorii").[10] Prea multe companii, din păcate, își creează o deficiență valorică, fiindcă nu reușesc să alinieze valoarea mărcii la valoarea pentru client. Marketerii unei mărci încearcă să-și deosebească marca de toate celelalte cu ajutorul unui slogan („spală și albește mai bine") sau cu o propunere unică de vânzare („Un Mars pe zi vă ajută să munciți, să vă odihniți și să vă distrați") sau prin augmentarea ofertei de bază cu servicii adăugate („La cerere, hotelul nostru vă pune la dispoziție un calculator"). Dar se arată mai puțin eficace în a furniza o valoare distinctivă pentru client, în primul rând fiindcă oamenii lor de marketing se concentrează pe dezvoltarea mărcii și nu acordă suficientă atenție performanței efective a produsului sau serviciului. Eventualitatea ca valoarea promisă să ajungă efectiv la clienți va depinde de capacitatea marketerului de a influența diversele procese de bază ale firmei. Knox și Maklan le cer marketerilor să consume tot atât de mult timp cu influențarea proceselor de bază din firmă, cât consumă cu proiectarea profilului mărcii. Iată un exemplu de firmă care stăpânește perfect arta de a furniza valoare pentru client:

SUPERQUINN

Superquinn este cel mai mare lanț de supermarketuri din Irlanda, iar fondatorul lui, Feargal Quinn, este „maestrul marketer" al Irlandei. La intrarea în fiecare supermarket stă un angajat care îi întâmpină și îi ajută pe clienți – le oferă chiar și cafea, umbrele de împrumut în caz că a început să plouă și serviciu de transport al cumpărăturilor către mașină. Managerii de raioane se plimbă printre clienți, pentru a sta de vorbă cu ei și a le răspunde la întrebări. Alte elemente care semnalează înalta calitate ar fi un bufet cu salate, pâine proaspăt scoasă din cuptor la fiecare patru ore și afișe care indică proveniența produselor agricole, inclusiv cu fotografii ale fermierilor. Superquinn administrează și un centru de supraveghere a copiilor. Programul de fidelizare oferă puncte nu numai pentru cantitatea cumpărată, ci și pentru semnalarea eventualelor neajunsuri, cum ar fi cutii de conserve îndoite sau roșii stricate. Vreo duzină de alte firme (o bancă, o benzinărie etc.) acceptă și ele cardul de fidelitate Superquinn, acordând puncte pentru cumpărăturile făcute din oferta lor. Dat fiind că fac totul pentru a depăși așteptările clienților, magazinele Superquinn se bucură de o fidelitate aproape idolatră din partea clientelei.[11]

Satisfacția totală a clientului

Satisfacția sau insatisfacția resimțită de client după cumpărare depinde de performanța ofertei în raport cu așteptările cumpărătorului. În general, **satisfacţia** este dată de plăcerea sau dezamăgirea pe care o resimte cineva, atunci când își compară impresia asupra performanței (sau a rezultatelor) unui produs, cu așteptările pe care le avea înainte să-l cumpere. Dacă performanța nu se ridică la înălțimea așteptărilor, clientul va fi nemulțumit. Dacă performanța se ridică la înălțimea așteptărilor, clientul va fi satisfăcut. Dacă performanța depășește așteptările, clientul va fi foarte mulțumit sau chiar încântat.[12]

Deși firma concentrată pe client încearcă să creeze un grad înalt de satisfacție a clientului, nu acesta este țelul final. Dacă firma sporește satisfacția clientului prin reducerea prețului sau prin amplificarea serviciilor, rezultatul poate fi scăderea profiturilor. Firma ar putea avea posibilitatea de a-și spori profitabilitatea prin alte mijloace decât prin creșterea satisfacției (de exemplu, prin îmbunătățirea proceselor de producție sau investind mai mult în cercetare-dezvoltare). De asemenea, firma are multe grupuri de persoane cointeresate: angajații, distribuitorii, furnizorii, acționarii etc. Alocarea unor cheltuieli mai mari pentru creșterea satisfacției clienților ar putea consuma din fondurile destinate creșterii satisfacției pentru ceilalți „parteneri". În ultimă instanță, firma trebuie să acționeze în lumina concepției că încearcă să asigure un grad înalt de satisfacție a clientului, dar în condițiile asigurării unui grad admisibil de satisfacție și pentru celelalte persoane cointeresate, date fiind resursele totale de care dispune.

AȘTEPTĂRILE CLIENTULUI Cum își formează cumpărătorii așteptările? Pe baza experienței de cumpărare anterioare, a sfaturilor primite de la prieteni și de la colegi, precum și a informațiilor și a promisiunilor din partea marketerilor și a concurenților. Dacă marketerii îl fac să se aștepte la prea mult, cumpărătorul este probabil să fie dezamăgit. Pe de altă parte, dacă firma stabilește nivelul așteptărilor la standarde prea coborâte, nu va atrage suficienți cumpărători (chiar dacă îi va satisface pe cei care au hotărât totuși să cumpere).[13] Unele firme de mare succes din ziua de azi reușesc să ridice nivelul așteptărilor și să asigure performanțe pe măsură. Când General Motors și-a lansat unitatea Saturn, a înlocuit relația cumpărător-vânzător cu un nou tip de înțelegere: preț fix (gata cu tradiționala târguială); garanție pe 30 de zile sau banii înapoi; personal de vânzare salariat, nu pe bază de comision (gata cu tradiționala abordare insistentă).[14] Iată ce rezultate poate avea un grad înalt de satisfacție:

JETBLUE

JetBlue Airways, compania aeriană înființată la New York în 1999, a ridicat mult așteptările clienților în ceea ce-i privește pe transportatorii cu tarife scăzute. Oferta JetBlue – avioane Airbus nou-nouțe, fotolii confortabile tapițate în piele, televiziune prin satelit, acces fără fir la Internet pe gratis și o politică „prietenoasă cu consumatorul", de a nu înghesui niciodată un pasager – a inspirat o mulțime de imitatori, care se străduiesc și ei să ofere tarife reduse și un serviciu de calitate. La fel ca „pioniera" Southwest, unde directorul general de la JetBlue, David Neelman, a debutat în carieră, JetBlue găsește angajați care știu cum să-i facă pe clienți să revină. Neelman le cere tuturor celor pe care-i angajează să respecte câteva „porunci corporatiste", denumite „Valorile": securitate, grijă, integritate, atitudine destinsă și entuziasm. Inclusiv Neelman și piloții își suflecă mânecile și nu se dau în lături să adune gunoaiele aruncate de pasageri pe sub fotolii și să curețe toaletele, când avioanele sunt pregătite pentru zborul următor. Faptul că toată lumea pune mâna să ajute reduce la minimum timpii morți dintre curse – încă un motiv pentru ca tot mai mulți clienți să apeleze la JetBlue. Cifrele o dovedesc: în timp ce aproape toate celelalte companii aeriene se sufocă

sub presiunea pierderilor, JetBlue respiră relaxată, mult deasupra „liniei de plutire". În 2003, JetBlue a realizat 104 milioane $ profit, la încasări de 998 de milioane $. În prezent, transportă mai mulți pasageri decât orice altă linie aeriană, între New York și Fort Lauderdale.[15]

Decizia unui client de a rămâne fidel sau de a dezerta la concurență este suma a nenumărate mici intrări în contact cu firma. După consultanții de la Forum Corporation, pentru ca toate aceste mici intrări în contact să ducă, prin însumare, la fidelitate din partea clientului, firma trebuie să creeze o „experiență de marcă pentru client". Iată cum procedează firma Joie de Vivre din San Francisco pentru a realiza acest lucru:

JOIE DE VIVRE

Joie de Vivre este un lanț de mici hoteluri, restaurante și centre de recreere din zona San Francisco. Ambianța generală a fiecărei asemenea proprietăți – decorul singular, amenajările ieșite din comun și stilul tematic – se inspiră, într-o oarecare măsură, din reviste foarte populare în rândul publicului larg. De exemplu, proprietatea Hotel del Sol – un fost motel, zugrăvit în galben și înconjurat de palmieri decorați cu lampioane – este descrisă ca „un fel de întâlnire între revista *Martha Stewart Living* și revista *Islands*".[16] Două hoteluri din Silicon Valley le oferă clienților conexiuni ultrarapide la Internet, atât în cameră, cât și lângă piscină.[17] Conceptul „butic de lux" le permite hotelurilor să confere o notă personală în servire, cum ar fi vitamine în loc de tradiționala ciocolată lăsată pe perna oaspetelui. Joie de Vivre deține acum cel mai mare număr de proprietăți hoteliere independente din zona Golfului San Francisco.

Evaluarea satisfacției

Multe firme evaluează în mod sistematic satisfacția clientului și factorii care o influențează. De exemplu, compania IBM urmărește cât de mulțumiți sunt clienții de fiecare reprezentant de vânzări IBM cu care au de-a face și aplică acest criteriu ca factor determinant al remunerării reprezentantului.

Atitudinea judicioasă din partea unei firme ar fi să evalueze periodic satisfacția clienților, deoarece este una dintre condițiile esențiale ale păstrării clientelei. Un client extrem de satisfăcut rămâne fidel mai mult timp; cumpără mai mult, pe măsură ce firma introduce produse noi și le modernizează pe cele existente; vorbește frumos despre firmă și despre produsele ei; acordă mai puțină atenție mărcilor concurente și publicității făcute acestora și este mai puțin sensibil la preț; îi oferă firmei idei de produse și servicii noi; și implică un cost de servire mai mic decât în cazul clienților noi, fiindcă tranzacțiile sunt o chestiune de rutină.

Legătura dintre satisfacția clientului și fidelitatea clientului nu este, însă, una direct proporțională. Să zicem că evaluăm satisfacția clientului pe o scală de la unu la cinci. La cel mai scăzut nivel (nivelul unu), clienții este probabil să abandoneze firma și chiar s-o vorbească de rău. La nivelurile doi, trei și patru, clienții sunt destul de satisfăcuți, dar nu chiar atât de mult încât să refuze o ofertă mai bună din partea altei firme. La nivelul

cinci, clientul este foarte probabil să cumpere din nou de la aceeași firmă și chiar să-i facă publicitate orală favorabilă. Gradul ridicat de satisfacție sau încântarea creează și o legătură afectivă cu marca sau cu firma furnizoare, nu doar o preferință rațională. Conducerea superioară de la Xerox a constatat că, dintre clienții firmei, cei „complet satisfăcuți" sunt de șase ori mai susceptibili să cumpere din nou produse Xerox în următoarele 18 luni, față de clienții „foarte satisfăcuți".[18]

Când clienții își evaluează satisfacția față de un element al performanței furnizorului – livrarea, să zicem –, firma furnizoare trebuie să fie conștientă că definiția „livrării bune" diferă în funcție de client. Ar putea însemna livrarea înainte de termen, livrarea exact la termen, livrarea în totalitate a comenzii și așa mai departe. Firma trebuie să înțeleagă și faptul că doi clienți se pot declara „extrem de satisfăcuți" din motive diferite. Unul poate fi ușor de mulțumit în majoritatea timpului, iar celălalt poate fi greu de mulțumit în general – doar că de data aceasta s-a întâmplat să fie în toane bune.[19]

Există mai multe metode prin care se poate măsura satisfacția clienților. *Anchetele periodice* pot să urmărească direct cât de mulțumiți sunt clienții. Subiecților li se pot pune și întrebări suplimentare, destinate să estimeze intenția de repetare a cumpărării și probabilitatea sau intenția de a recomanda și altora compania și marca respectivă. Firma Paramount atribuie succesul celor cinci parcuri tematice de distracții ale sale miilor de chestionare online pe care le trimite clienților dispuși să fie contactați. Pe parcursul anului trecut, firma a derulat peste 55 de anchete prin site-uri Web și a adunat 100.000 de răspunsuri individuale, care descriau satisfacția vizitatorilor din parcurile sale în privința a diverse subiecte: circuitele tematice, restaurantele, magazinele, jocurile și spectacolele.[20]

Firmele pot să țină sub observație *rata de pierdere a clienților* și să-i contacteze pe cei care au încetat să mai cumpere ori s-au reorientat spre un alt furnizor, pentru a afla de ce s-a întâmplat acest lucru. În fine, firmele pot să angajeze *cumpărători-spioni*, care să pozeze în potențiali cumpărători, raportând apoi aspectele pozitive și negative cu care s-au confruntat, atât în cumpărarea produselor firmei, cât și ale concurenților. Înșiși managerii pot, din când în când, să intre în situații de vânzare acolo unde nu pot fi recunoscuți și să experimenteze nemijlocit tratamentul pe care-l primesc în calitate de clienți – atât din partea propriei firme, cât și a firmelor concurente. Ca variantă a acestei metode, managerii pot să telefoneze la compania unde lucrează, cu întrebări și reclamații, ca să vadă cum sunt gestionate aceste apeluri.

În ce privește anchetele de satisfacție a clientului, este important ca firmele să pună întrebările potrivite. Frederick Reichheld este de părere că, probabil, doar o singură întrebare contează cu adevărat: „Ați recomanda unui prieten acest produs sau serviciu?". El susține că, de regulă, departamentele de marketing își concentrează chestionarele asupra chestiunilor pe care le pot controla, cum ar fi imaginea mărcii, prețurile și atributele produsului. După Reichheld, disponibilitatea unui client de a face recomandarea către un prieten depinde hotărâtor de cât de bine a fost tratat de angajații cu

care a avut un contact direct, iar acest lucru este un rezultat direct al peformanței tuturor compartimentelor funcționale care contribuie la experiența clientului.[21]

În plus față de urmărirea așteptărilor și a satisfacției clienților relativ la valoarea furnizată, firmele trebuie să supravegheze și performanța concurenților în aceste două privințe. De exemplu, o companie a fost încântată să constate că 80 la sută din clienții ei se declarau satisfăcuți. Apoi, directorul general al companiei a descoperit că principalul lor concurent obținuse un scor de 90 la sută în privința satisfacției. Iar neplăcerea lui s-a transformat în consternare, când a aflat că respectivul concurent își propusese să ajungă la un scor de 95 la sută.

Pentru firmele concentrate pe client, satisfacția clientului reprezintă atât un obiectiv, cât și un instrument de marketing. Preocuparea lor față de satisfacția clientului trebuie să fie deosebit de pronunțată astăzi, când Internetul le asigură consumatorilor un canal perfect prin care să le facă publicitate negativă – dar și pozitivă, desigur – în fața tuturor. Pe site-uri Web cum ar fi troublebenz.com și lemonmb.com, destui proprietari furioși de automobile Mercedes Benz și-au făcut cunoscute nemulțumirile, față de tot felul de lucruri: de la brelocuri cu defecte ale cheii de contact și trape de aerisire prin care intră ploaia, până la circuite electronice „cu năbădăi", din cauza cărora șoferul și pasagerii rămân blocați în automobil.[22]

Companiile care obțin calificative bune la criteriul satisfacției clienților au grijă ca piața lor țintă să afle acest lucru. Când J. D. Power a început să facă și clasamente cu liderii naționali ai serviciilor de credite ipotecare, Countrywide n-a întârziat nici o clipă să-și facă reclamă cu poziția „numărul unu" la criteriul satisfacției clientului. Ascensiunea fulgerătoare a companiei Dell Computer în industria calculatoarelor poate fi parțial atribuită adjudecării primului loc în clasamentul satisfacției clienților, pe de o parte, și publicității făcute acestui aspect, pe de alta.

Claes Fornell, de la Universitatea Michigan, a elaborat indicatorul satisfacției consumatorului american, denumit „American Customer Satisfaction Index – ACSI", destinat să aprecieze în ce măsură se simt consumatorii americani mulțumiți de performanța firmelor, a ramurilor de activitate, a sectoarelor economice și a economiilor naționale.[23] Câteva firme și mărci cu scoruri ACSI mari în 2003 ar fi: Dell (78), Cadillac (87), FedEx (82), Google (82), Heinz (88), Kenmore (84), Southwest Airlines (75) și Yahoo! (78).

Calitatea produsului și a serviciului

Satisfacția va depinde, de asemenea, de calitatea produsului și a serviciului. Dar ce anume este calitatea? Diverși experți au definit-o în felurite moduri: „respectarea condițiilor de utilizare", „conformitatea la cerințe", „absența abaterilor" și așa mai departe.[24] Noi vom folosi definiția Societății Americane pentru Controlul Calității (American Society for Quality Control): „**Calitatea** este totalitatea atributelor și caracteristicilor unui produs

sau serviciu care au influență asupra capacității acestuia de a satisface nevoi exprimate sau implicite".[25] În mod evident, este o definiție care îl are în centrul atenției pe client. Putem spune că vânzătorul a furnizat ceva de calitate, de fiecare dată când produsul sau serviciul său îndeplinește sau depășește așteptările clientului. O firmă care satisface majoritatea nevoilor clienților săi, în majoritatea timpului, este ceea se numește o firmă de calitate, dar este important să facem diferența între calitatea din planul *conformanței* (al calității conforme) și calitatea din planul *performanței* (al calității performante) sau al clasei calitative. Față de un automobil Hyundai, un Mercedes oferă un grad superior de calitate performantă: rulează mai lin, atinge viteze mai mari și rezistă mai mult în timp. Totuși, despre ambele mărci de automobile se poate spune că asigură același grad de calitate conformă, dacă toate unitățile produse furnizează nivelul de calitate promis.

Calitatea totală reprezintă cheia succesului în crearea valorii și a satisfacției clientului. Calitatea totală este o obligație pentru toată lumea, la fel cum și marketingul este o sarcină a tuturor. Această idee a fost formulată pertinent de Daniel Beckham:

> Marketerii care nu învață limbajul perfecționării calității, al calității în producție și al calității în exploatare, vor deveni tot atât de perimați economic ca biciuștile pentru trăsuri. Era marketingului funcțional a apus. Nu ne mai putem permite să ne considerăm analiști de piață, oameni de publicitate, marketeri direcți, specialiști în strategie – trebuie să ne gândim la noi înșine ca factori ai satisfacției clientului: susținători ai intereselor clientului, concentrați asupra unor procese în întregul lor.[26]

Managerii de marketing au două responsabilități în cadrul firmei concentrate pe calitate. Mai întâi, ei trebuie să participe la formularea strategiilor și politicilor destinate să ajute firma să învingă prin excelență la capitolul „calitate totală". În al doilea rând, ei trebuie să asigure calitatea marketingului în paralel cu calitatea producției. Fiecare activitate de marketing – cercetare de marketing, instruire de vânzare, publicitate, relații cu clienții și așa mai departe – trebuie executată la standarde înalte de performanță.

Managementul calității totale

În strădania lor de a maximiza satisfacția clientului, unele firme au ales să adopte principiile managementului calității totale („Total Quality Management – TQM"). **Managementul calității totale (TQM)** este o optică metodologică valabilă la nivelul întregii organizații, având ca scop îmbunătățirea continuă a calității tuturor proceselor, produselor și serviciilor organizației.

Ca să-l citățm pe John F. Welch Jr., fostul președinte al companiei General Electric: „Calitatea este cea mai bună garanție a noastră în privința fidelității clienților, cea mai puternică redută de apărare împotriva concurenților străini și singura cale spre dezvoltare și câștiguri viabile".[27] Ambiția de a produce bunuri care să fie superioare pe piețele lumii a determinat unele țări – și grupuri de țări – să instituie distincții sau

premii pentru companiile care reprezintă exemple demne de urmat în privința celor mai bune practici de asigurare a calității (de exemplu: premiul Deming în Japonia, Premiul național pentru calitate „Malcolm Baldrige" în Statele Unite, Premiul european pentru calitate în Europa).

Există o legătură profundă între calitatea produsului și a serviciului, satisfacția clientului și profitabilitatea companiei. Nivelurile superioare de calitate au ca rezultat niveluri superioare de satisfacție a clientului, susținând în același timp niveluri superioare ale prețurilor și costuri (adeseori) mai mici. Studiile de până acum indică o corelație pronunțată între calitatea relativă a produsului, evaluată în raport cu concurența, și profitabilitatea firmei.[28]

În practica TQM, însă, unele firme au întâmpinat probleme de implementare, devenind excesiv de procupate – dacă nu chiar obsedate! – de chestiunea proceselor desfășurate: a *modului* în care făceau afaceri. Astfel, au pierdut din vedere nevoile și dorințele clienților: adică *motivul* pentru care făceau afaceri. În unele cazuri, firmele erau capabile să ajungă la repere comparative cu cele mai bune standarde de calitate din domeniu, dar numai în condițiile unor majorări prohibitive de costuri. De exemplu, producătorul de aparatură pentru cercetare Varian a îmbrățișat principiile TQM, dar apoi a constatat că s-a repezit să respecte grafice și termen de producție despre care acum managerii firmei consideră că, practic, nici nu erau cine știe ce importante pentru clienți.

Ca reacție la acest comportament oarecum miop, unele firme își concentrează acum eforturile pe „rentabilitatea calității". Adepții ideii de rentabilitate a calității susțin o îmbunătățire a acesteia doar pe acele planuri determinante care aduc avantaje tangibile pentru client, costuri mai mici sau vânzări mai mari. Această orientare spre rezultatul de profit obligă firmele să se asigure că nivelul de calitate al produselor reprezintă realmente calitatea pe care și-o doresc consumatorii.[29]

Rust, Moorman și Dickson i-au studiat pe managerii care caută să-și sporească ratele de rentabilitate financiară prin măsuri de îmbunătățire a calității.[30] Astfel, ei au constatat că firmele care adoptau în primul rând o orientare spre extinderea veniturilor (concentrându-se în plan extern, pe o cerere mărită, prin aceea că satisfăceau și stimulau preferințe crescute ale clienților pentru calitate) aveau o performanță mai bună decât firmele care adoptau în primul rând o orientare spre reducerea costurilor (concentrându-se în plan intern, pe îmbunătățirea eficienței proceselor interne) și decât firmele care încercau să adopte ambele orientări simultan.

Marketerii joacă mai multe roluri, atunci când își ajută firma să definească și să furnizeze bunuri și servicii de înaltă calitate clienților vizați. Mai întâi, ei sunt cei care poartă principala răspundere pentru identificarea corectă a nevoilor și a cerințelor clienților. În al doilea rând, ei trebuie să comunice în mod adecvat așteptările clienților, celor care proiectează produsele. În al treilea rând, ei trebuie să se asigure că toate

comenzile clienților sunt onorate corect și la timp. În al patrulea rând, ei trebuie să verifice dacă li s-au furnizat clienților instrucțiunile, pregătirea și asistența tehnică adecvată în materie de utilizare a produsului. În al cincilea rând, ei trebuie să țină legătura cu clienții după vânzare, pentru a se asigura că sunt satisfăcuți și rămân satisfăcuți. În al șaselea rând, ei trebuie să primească de la clienți idei de îmbunătățire a produsului și a serviciului, și să le transmită mai departe departamentelor îndrituite. Atunci când marketerii fac toate aceste lucruri, contribuie în mod substanțial la managementul calității totale și la asigurarea satisfacției clientului, precum și la asigurarea profitabilității clientului și a firmei.

Maximizarea valorii pe viață a clientului

În ultimă instanță, marketingul este arta de a atrage și de a păstra clienți profitabili. În opinia lui James V. Putten de la American Express, clienții cei mai buni îi depășesc în cheltuieli pe ceilalți clienți într-o proporție de 16 la 1 în domeniul comerțului cu amănuntul, de 13 la 1 în domeniul alimentației publice, de 12 la 1 în domeniul transportului aerian de pasageri și de 5 la 1 în domeniul serviciilor hoteliere și de motel.[31] Dar toate firmele pierd bani cu unii dintre clienții lor. Conform binecunoscutei „reguli 20-80“, este posibil ca nu mai puțin de 80 la sută din profiturile firmei să fie aduse de doar 20 la sută din clienți. Sherden a propus modificarea acestei reguli sub forma „20-80-30“, pentru a reflecta ideea că primele 20 de procente din totalul clienților buni generează 80 la sută din profiturile firmei, iar jumătate din aceste profituri se pierd în servirea ultimelor 30 de procente din totalul clienților neprofitabili.[32] Concluzia implicită este că firma și-ar putea majora profiturile prin „concedierea“ clienților care-i aduc cele mai slabe câștiguri.

Mai mult decât atât, nu întotdeauna clienții cei mai mari sunt și clienții care aduc profitul cel mai mare. Clienții foarte mari pretind cele mai multe servicii și primesc cele mai ridicate rabaturi. Clienții foarte mici plătesc prețul integral și primesc minimum de servicii, dar costurile de tranzacționare le reduc profitabilitatea pentru furnizor. Clienții de mărime mijlocie primesc servicii bune, plătesc un preț aproape integral și, în multe cazuri, sunt clienții cei mai profitabili pentru furnizor. Așa se explică de ce multe firme mari invadează acum piața de mijloc. Principalii transportatori de mesagerie expres cu avionul, de pildă, constată că au de pierdut dacă îi ignoră pe expeditorii internaționali mici și mijlocii, deci și-au conceput programe speciale pentru clienții mai mici, cu rețele de cutii poștale pentru ridicare, adică un sistem care permite rabaturi substanțiale față de scrisorile și coletele ce trebuie ridicate de la sediul expeditorului. În plus față de instalarea mai multor cutii poștale de ridicare, United Parcel Service (UPS) organizează seminarii de instruire a exportatorilor pe tema aspectelor mai complexe ale expedițiilor în străinătate.[33]

Profitabilitatea clientului

Ce anume face ca un client să fie profitabil? Un **client profitabil** este o persoană, o gospodărie sau o firmă care aduce, în timp, un flux de venituri ce depășește cu o valoare acceptabilă fluxul costurilor înregistrate pentru a-l atrage pe clientul respectiv, a-i vinde produse și a-l servi. Remarcați că accentul se pune pe fluxul de venituri și de costuri aferent duratei de viață, nu pe profitul aferent unei tranzacții anume.[34] Profitabilitatea clientului poate fi evaluată individual, pe segment de piață sau pe canal de distribuție.

Deși multe sunt firmele care evaluează satisfacția clientelei, majoritatea se dovedesc incapabile să evalueze profitabilitatea individuală a clientului. Băncile susțin că este foarte greu, deoarece clientul apelează la servicii bancare diferite și tranzacțiile se derulează prin departamente bancare diferite. Dar băncile care au reușit să facă legătura între tranzacțiile clienților au rămas consternate, în fața numărului mare de clienți neprofitabili din baza lor de clienți. Unele bănci declară că înregistrează pierderi în cazul a peste 45 la sută din clienții lor persoane fizice. Problema clienților neprofitabili nu comportă decât două posibile soluții: majorarea tarifelor de servire sau diminuarea nivelului de servire.[35]

ANALIZA PROFITABILITĂȚII CLIENTULUI Un model util de analiză a profitabilității îl puteți vedea în figura 5.3.[36] Clienții apar în coloanele tabelului, iar produsele apar pe orizontală. Fiecare căsuță conține un simbol pentru profitabilitatea vânzării produsului către clientul respectiv. Clientul 1 este foarte profitabil; el cumpără trei produse aducătoare de profit (P1, P2 și P4). Clientul 2 ilustrează o situație de profitabilitate mixtă; el cumpără un produs profitabil și unul neprofitabil. Clientul 3 este un client care aduce pierderi, deoarece cumpără un produs profitabil și două neprofitabile.

Ce poate face firma în privința ultimilor doi clienți? Există două variante: (1) poate să majoreze prețul produselor mai puțin profitabile sau să le elimine; sau (2) poate încerca să le vândă produse care îi aduc profit. Clienții neprofitabili care dezertează la concurență n-ar trebui să fie un motiv de preocupare pentru firmă. De fapt, firma ar trebui să-i încurajeze pe clienții din această categorie să treacă la furnizorii concurenți.

Analiza profitabilității clientului (APC) se efectuează în mod optim cu instrumentele unei metode contabile denumite „contabilitatea costurilor pe baza activităților (metoda ABC)". Firma estimează toate veniturile provenite de la client, minus toate costurile. Costurile trebuie să cuprindă nu numai costul producerii și distribuirii bunurilor și serviciilor vândute, ci și cheltuielile cu preluarea apelurilor telefonice de la client, cu deplasarea la domiciliul sau sediul clientului, cu activitățile și produsele de protocol – adică toate resursele consumate de firmă pentru servirea clientului respectiv. După ce s-a făcut acest calcul pentru fiecare client, devine posibilă clasificarea clienților în categorii diferite de profit: clienți de platină (cei mai profitabili), clienți de aur (profitabili), clienți de fier (cu profitabilitate scăzută, dar oportuni) și clienți de plumb (neprofitabili și inoportuni).

FIGURA 5.3

Analiza profitabilității clientului în funcție de produs

Produsele	Clienții C_1	C_2	C_3	
P_1	+	+	+	Produs extrem de profitabil
P_2	+			Produs profitabil
P_3		–	–	Produs în pierdere
P_4	+		–	Produs cu rezultate mixte
	Client foarte profitabil	Client cu profitabilitate mixtă	Client neprofitabil	

Sarcina firmei constă în a-i trece pe clienții de fier în categoria de aur, iar pe cei de aur în categoria de platină, în paralel cu renunțarea la clienții de plumb sau cu rentabilizarea lor prin majorarea prețurilor ori prin reducerea costului de servire. La un nivel mai general, marketerii trebuie să-i segmenteze pe clienți, în „clienți care merită cultivați" și „clienți cu potențial de câștig mai scăzut", cărora să li se acorde mai puțină atenție sau deloc.

Dhar și Glazer fac o analogie interesantă între indivizii care alcătuiesc portofoliul de clienți al unei firme și acțiunile care alcătuiesc un portofoliu de investiții.[37] Exact ca în cazul investițiilor, este important să se calculeze valoarea beta, de recompensare a asumării riscului, pentru fiecare client în parte, și să se facă diversificarea în consecință a portofoliului de clienți. Din punctul de vedere al celor doi autori, firmele trebuie să-și alcătuiască portofolii de indivizi cu corelații invers proporționale între ei, astfel încât contribuția financiară a unuia să compenseze deficitul de câștig de pe urma altuia și, ca urmare, să se maximizeze valoarea cumulată în timp a portofoliului, cu ajustările de risc aferente.

AVANTAJUL COMPETITIV Firmele trebuie să fie capabile să creeze mai multă valoare nu doar în termeni absoluți, ci și în termeni relativi la concurență – și la un cost suficient de scăzut. **Avantajul competitiv (concurențial)** este capacitatea unei firme de a-și desfășura activitatea într-unul sau în mai multe moduri performante, pe care concurenții nu pot sau nu vor să le imite. Michael Porter a îndemnat firmele să-și edifice un avantaj competitiv viabil, care să poată fi susținut în timp,[38] dar puține sunt avantajele competitive care să aibă un caracter „sustenabil" – în cel mai bun caz, vor fi pur și simplu exploatabile. Un *avantaj exploatabil* este avantajul pe care o firmă îl poate utiliza ca „rampă de lansare" către obținerea unor noi avantaje – cam cum și-a exploatat firma Microsoft sistemul de operare în dezvoltarea suitei Microsoft Office și apoi a unor aplicații de rețea. În general, o firmă care speră să reziste pe piață trebuie să-și facă un obiect de activitate din inventarea neîntreruptă a unor noi avantaje.

Orice avantaj competitiv trebuie să fie perceput de clienți ca un *avantaj pentru client*. De exemplu, dacă o firmă face livrarea mai repede decât concurenții săi, trebuie ca rapiditatea livrării să fie un lucru important în ochii clienților, altfel n-o vor considera

un avantaj pentru ei. Companiile trebuie să se concentreze pe cultivarea avantajelor pentru client. Cele care reușesc acest lucru furnizează un grad înalt de valoare și satisfacție pentru client, ceea ce conduce la un grad înalt de repetare a cumpărării și, prin urmare, la un grad înalt de profitabilitate a companiei.

Estimarea valorii pe viață a clientului

Imperativul maximizării profitabilității pe termen lung a clientului poate fi argumentat cu ajutorul unui concept particular: valoarea pe viață a clientului (VVC). **Valoarea pe viață a clientului (VVC)** descrie valoarea actualizată a fluxului de profituri viitoare preconizate să rezulte din achizițiile clientului pe durata sa de viață. Firma trebuie să scadă din veniturile previzionate costurile aferente atragerii, derulării de tranzacții și întreținerii relației cu clientul respectiv. Au fost întocmite diverse estimări ale VVC, pentru tot felul de produse și servicii.

- În cartea *Customers for Life* („Clienți pe viață"), pe care a scris-o împreună cu Paul Brown, Carl Sewell estimează că un client care apelează pentru prima oară la serviciile lui de concesionar auto reprezintă o potențială valoare pe viață de peste 300.000 $.[39] În cazul în care clientul satisfăcut mai aduce și alți clienți, valoarea va fi mai mare. În mod similar, General Motors estimează că valoarea medie pe viață a clienților săi este de 267.000 $. Această sumă cu șase cifre ilustrează grafic importanța pe care o are ideea de a-ți satisface clienții pe toată durata de viață a automobilului, dacă vrei să-ți îmbunătățești șansele de repetare a achiziției.[40]
- Deși o turtă mexicană *taco* costă mai puțin de un dolar, conducerea firmei Taco Bell a calculat că un client care cumpără repetat valorează nu mai puțin de 11.000 $. Împărtășind cu personalul asemenea estimări asupra valorii pe viață a clientului, managerii de la Taco Bell îi ajută pe angajați să înțeleagă cât de mult contează să-i mulțumească întotdeauna pe clienți.[41]
- Mark Grainer, fost președinte al Institutului de Asistență Tehnică în Programe de Cercetare (Technical Assistance Research Programs Institute – TARP), a estimat că valoarea anuală a unui client fidel de supermarket se ridică la 3.800 $.[42]

Putem recurge la un exemplu numeric, pentru estimarea VVC. Să presupunem că avem o firmă care își analizează astfel costul de obținere a unui client nou:

- Costul mediu al vizitei de vânzare (inclusiv salariu, comision, beneficii și cheltuieli): 300 $
- Numărul mediu al vizitelor de vânzare, pentru transformarea unui client potențial în client efectiv: 4
- Costul atragerii unui client nou: 1.200 $

Este vorba de o subestimare, fiindcă am omis costul publicității și al promovării, plus faptul că numai o parte din clienții potențiali abordați sfârșesc prin a fi transformați în clienți efectivi.

Să presupunem acum că firma estimează media valorii pe viață a clientului, după cum urmează:

- Venitul anual aferent clientului: 500 $
- Numărul mediu al anilor de fidelitate: 20
- Marja de profit a firmei: 0,10
- Valoarea pe viață a clientului: 1.000 $

Această firmă cheltuiește pe atragerea clienților noi mai mult decât merită. Dacă nu este în stare să obțină clienți cu mai puține vizite de vânzare, să cheltuiască mai puțin pe vizita de vânzare, să stimuleze o rată superioară a cheltuielilor anuale făcute de clienții noi, să-i păstreze timp mai îndelungat pe clienți sau să le vândă produse cu o marjă superioară de profit, înseamnă că se îndreaptă vertiginos spre faliment. Desigur, pe lângă o estimare referitoare la clientul mediu, firma are nevoie și de o modalitate de estimare a VVC pentru fiecare client individual, ca să poată hotărî cât de mult este cazul să investească în fiecare client.

Calculațiile VVC asigură un cadru conceptual cantitativ pentru planificarea investițiilor în client și îi ajută pe marketeri să adopte o perspectivă pe termen lung. Există însă o mare dificultate în aplicarea noțiunilor ce țin de modelul VVC, anume aceea de a se ajunge la estimări cât de cât certe ale costurilor și veniturilor. De asemenea, marketerii care folosesc conceptul VVC trebuie să aibă grijă și să nu uite că și activitățile de marketing cu obiective pe termen scurt, de consolidare a mărcii, ajută și ele la fidelizarea în mai mare măsură a clienților.

Valoarea de capital a clientelei

Scopul managementului relațiilor cu clienții (MRC) este să producă o valoare de capital ridicată a clientelei. **Capitalul clientelei** este suma tuturor valorilor actualizate pe viață ale tuturor clienților firmei.[43] În mod evident, cu cât clienții se arată mai fideli, cu atât crește valoarea lor de capital. Rust, Zeithaml și Lemon fac distincție între trei factori determinanți ai capitalului clientelei: capitalul valorii oferite, capitalul mărcii și capitalul relației cu clientul.[44]

- ***Capitalul valorii oferite*** este evaluarea obiectivă pe care o face clientul asupra utilității unei oferte de piață, pe baza raportului dintre avantajele percepute și costurile percepute. Sub-factorii care determină capitalul valorii oferite sunt calitatea, prețul și comoditatea pentru client. Fiecare sector economic trebuie să-și definească factorii particulari de la baza fiecărui subfactor determinant, pentru a putea găsi programe de

îmbunătățire a capitalului valorii. Pasagerul unei companii aeriene ar putea defini calitatea pe baza lățimii scaunului din avion; oaspetele unui hotel ar putea-o defini pe baza mărimii camerei. Capitalul de piață al valorii oferite vine cu cea mai mare contribuție la valoarea de capital a clientelei, atunci când produsele sunt diferențiate și mai complexe și trebuie să fie evaluate. Capitalul valorii oferite determină valoarea de capital a clientelei mai ales pe piețele organizaționale.

- ***Capitalul mărcii*** este evaluarea subiectivă și abstractă făcută de client în legătură cu marca, dincolo și mai presus de valoarea ei percepută în mod obiectiv. Subfactorii determinanți ai capitalului mărcii sunt: cunoașterea de către client a mărcii, atitudinea clientului față de marcă și percepția clientului cu privire la ținuta etică a mărcii. Pentru a influența acești subfactori determinanți, firmele apelează la publicitate, la relații publice și la alte instrumente de comunicare. Capitalul mărcii este mai important decât ceilalți factori determinanți ai capitalului clientelei, acolo unde produsele sunt mai puțin diferențiate și au un impact emoțional mai pronunțat.
- ***Capitalul relației*** este tendința clientului de a rămâne fidel unei mărci, dincolo și mai presus de evaluarea avantajelor sale, atât în plan obiectiv, cât și în plan subiectiv. Subfactorii determinanți ai capitalului relației cuprind: programele de fidelizare, programele de tratament special și de recunoaștere specială, programele de creare a unor comunități de clienți și programele de stimulare a cunoașterii. Valoarea de capital a relației cu clientul este deosebit de importantă acolo unde relațiile personale contează foarte mult și acolo unde clienții tind să continue relația cu furnizorii din obișnuință sau din inerție.

Acest mod de a formula problema integrează *managementul valorii, managementul mărcilor* și *managementul relațiilor*, în cadrul unei strategii de concentrare pe client. Firmele pot să decidă care dintre factorii determinanți merită stimulați pentru un optimum de rentabilitate. Cercetătorii cred că pot să măsoare și să compare rentabilitatea financiară a mai multor variante de investiție, pentru a ajuta la alegerea strategiilor și a măsurilor pe baza cărora s-ar obține rentabilitatea optimă din investițiile în marketing.

Un alt mod de a formula valoarea de capital a clientului îl constituie cel propus de Blattberg, Getz și Thomas, care consideră că aceasta este determinată de trei componente: dobândirea, retenția și vânzarea adăugată.[45] Dobândirea este influențată de numărul potențialilor clienți, de probabilitatea de atragere a unui potențial client și de costul unitar al atragerii. Retenția este influențată de rata păstrării clienților și de nivelul cheltuielilor făcute cu păstrarea clienților. Cheltuiala adăugată depinde de eficiența vânzării adăugate, de numărul ofertele de vânzare adăugată înaintate clienților existenți și de rata de răspuns la noile oferte. Activitățile de marketing pot fi apoi judecate după modul în care influențează aceste trei componente.

Valoarea de capital a clientelei reprezintă un cadru conceptual promițător pentru dezvoltarea metodelor de management al marketingului. Caseta „Idee de marketing: Progrese și priorități în managementul capitalului clientelei“ evidențiază câteva idei

lansate recent de teoreticieni pe această temă. De notat, de asemenea, că noțiunile care țin de capitalul clientelei pot fi extinse: Mohan Sawhney definește **capitalul relațional** al firmei ca fiind valoarea cumulativă a rețelei de relații pe care și le-a creat firma cu clienții săi, cu partenerii, cu furnizorii, cu angajații și cu investitorii.[46] Valoarea capitalului relațional depinde de capacitatea firmei de a-și atrage și păstra angajați talentați, clienți, investitori și parteneri.

Cultivarea relațiilor cu clienții

Maximizarea valorii în relația cu clientul înseamnă cultivarea unor relații pe termen lung cu clienții. În trecut, producătorii își adaptau ofertele la particularitățile fiecărui client: croitorul făcea hainele pe măsura mușteriului, iar cizmarul făcea încălțămintea la fel. Revoluția industrială a adus cu sine o eră a producției de masă sau „în serie". Pentru a-și maximiza economiile de scară, firmele făceau bunuri standardizate, înainte de a ști ce și cum vor comanda clienții, pe care îi lăsau astfel să-și găsească singuri ceva care să li se potrivească, din ceea ce exista pe piață. Producătorii au trecut așadar de la un marketing al *producției pe comandă*, la un marketing al *producției pe stoc*.

În prezent, firmele au început să se îndepărteze de risipa marketingului în masă, orientându-se în mai mare măsură spre un marketing al preciziei, destinat să creeze relații trainice cu clientul.[47] Economia contemporană se sprijină pe activitatea firmelor care fac comerț cu informații. Informația are avantajul că poate fi ușor diferențiată, adaptată la comandă, personalizată și transmisă în nenumărate locuri, prin rețele de telecomunicații care funcționează cu viteze incredibil de mari.

Pe măsură ce s-au perfecționat în demersul de culegere a informațiilor despre clienții individuali și partenerii lor de afaceri (furnizori, distribuitori, detailiști) și pe măsură ce unitățile lor de producție erau configurate să funcționeze mereu mai flexibil, firmele și-au sporit capacitatea de individualizare a ofertelor de piață, a mesajelor și a mijloacelor de comunicare. **Adaptarea la comandă în masă** este capacitatea unei firme de a satisface cerințele fiecărui client – de a realiza în proporții de masă produse, servicii, programe și comunicații concepute individual.[48] Levi's și Land's End au fost printre primii fabricanți de îmbrăcăminte care au introdus blugii realizați la comandă, dar acum există o mulțime de actori pe piața adaptării la comandă în masă:

- Nike le permite consumatorilor să-și adapteze individual pantofii de sport, contra unui adaos de preț de 10 $ sau mai mult. Chiar și un cumpărător care are numere diferite la fiecare picior poate să obțină o pereche pe măsură.
- Pe site-ul Reflect.com, al subsidiarei Reflect True Custom Beauty desprinse din Procter & Gamble, consumatoarele răspund la un set de întrebări, după care obțin fond de ten, cremă hidratantă, șampon și alte cosmetice sau produse de îngrijire a pielii special formulate pentru a se potrivi cu nevoile și dorințele lor.

IDEE de marketing

Progrese și priorități în managementul capitalului clientelei

Noțiunea valorii de capital a clientului are rădăcini în multe alte concepte de marketing: marketingul direct și marketingul cu baze de date, calitatea serviciului, marketingul relațional, valoarea de capital a mărcii. Direcția sa unică de concentrare o reprezintă însă înțelegerea valorii pe care o are clientul pentru firmă și a modului în care poate fi gestionat clientul ca activ strategic al firmei, astfel încât să sporească valoarea globală a firmei pentru acționari.

Valoarea de capital a clientului poate fi văzută ca suma dintre valoarea așteptată pe viață a bazei de clienți a firmei și valoarea viitoare așteptată pe viață a clienților nou atrași. Acest model elementar de valoare pe viață a clientului poate fi modificat, pentru a cuprinde și alte dimensiuni de calcul, cum ar fi riscul individual al clientului, efectele sociale ale publicității orale și efectele competitive și de mediu care pot diminua ratele de păstrare a clientelei.

O ediție specială a publicației *Journal of Service Research*, dedicată valorii de capital a clientului, a inclus și articole scrise pe această temă de mari teoreticieni ai economiei afacerilor. Articolele au acoperit o mare varietate de subiecte, printre care și modul în care se cere implementat managementul capitalului clientelei:

1. ***Construiți sisteme unitare de date despre consumatorii individuali, dar la nivelul unui întreg sector de activitate.*** Informațiile reunite din partea tuturor concurenților unui sector pot furniza idei pertinente despre unele considerente cruciale, cum ar fi cota de cerințe a unui individ. Avantajele cooperării la nivel de sector pot să compenseze costul pe care-l presupune pierderea atuului reprezentat de specificitatea cunoașterii la nivel de firmă.
2. ***Evidențiați efectul marketingului și asupra bilanțului contabil, nu doar asupra situației de profit.*** Sunt necesare principii contabile care să recunoască valoarea de activ a clientelei. Dificultatea constă în faptul că orice calculație a valorii pe viață a clientului depinde de ipotezele prezumate în legătură cu o seamă întreagă de factori, cum ar fi fluxul veniturilor viitoare aduse de un client, repartizarea adecvată a costurilor pe client, factorii de actualizare și durata estimată de viață economică a unui client.
3. ***Alegeți modele adecvate pentru estimarea veniturilor viitoare.*** Deciziile privind eșalonarea în timp și probabilitatea fluxurilor de venituri viitoare au implicații importante.
4. ***Maximizați (nu doar calculați) VVC.*** Marketerii trebuie să implementeze inițiative de marketing care să maximizeze valoarea de „franciză" a clientului (de exemplu: programe de fidelizare, reactivări ale clienților și vânzare încrucișată).
5. ***Aliniați întreaga organizație la activitățile de management al clienților.*** De exemplu, există detailiști prin catalog sau companii de cărți de credit care fac o separație clară între echipa însărcinată cu atragerea potențialilor clienți, echipa însărcinată cu transformarea potențialilor clienți în clienți efectivi și echipa însărcinată cu servirea periodică și păstrarea clienților atrași. Uneori, va mai exista chiar încă o echipă, pentru reactivarea clienților aflați „în adormire".
6. ***Respectați caracterul delicat al informațiilor despre clienți.*** Luați în considerare descentralizarea depozitării informațiilor și varianta de a păstra datele la consumator, pe calculatoare personale sau pe carduri de memorie. De asemenea, dați-le consumatorilor dreptul de a verifica și de a contesta acuratețea fișelor de profil care le-au fost întocmite.
7. ***Dezvoltați sistemul MRC, transformându-l dintr-un instrument de eficientizare, într-unul de îmbunătățire a servirii.***

Cele mai reușite implementări ale unui sistem MRC sunt cele care reevaluează și perfecționează toate procesele desfășurate în contact cu clientul; care îi motivează și îi perfecționează pe toți angajații cu atribuții de servire și de asistență; și care aleg și adaptează tehnologiile adecvate.

Sursa: Special Issue on Customer Equity Management, *Journal of Services Research* 5, no. 1, august 2002.

■ Interactive Custom Clothes, care a început prin a face la comandă blugi și alte tipuri de pantaloni în 1996, s-a dezvoltat atât de repede, încât s-a văzut obligată să stopeze primirea comenzilor în 2003. În prezent, firma încearcă să găsească un fabricant de confecții sau un partener detailist care să-i mai preia din volumul de sarcini.

Managementul relațiilor cu clienții (MRC)

Pe lângă conlucrarea cu partenerii – abordare denumită **managementul relațiilor cu partenerii (MRP)** –, multe firme sunt hotărâte să edifice legături mai strânse și mai de durată cu clienții lor – abordare denumită **managementul relațiilor cu clienții (MRC)**. Acesta este procesul de gestionare a unor informații detaliate despre clienții individuali și de exploatare atentă a tuturor punctelor de contact cu clientul, în scopul maximizării fidelității. Un *punct de contact cu clientul* este orice ocazie cu care clientul întâlnește marca și produsul – de la experiența trăită efectiv, continuând cu comunicațiile personale sau de masă și terminând cu observarea în treacăt. Pentru un hotel, punctele de contact includ: rezervările, înregistrarea clientului la sosire și predarea camerei la plecare, programele de puncte pentru cazări frecvente, servirea în cameră, serviciile de birou, spațiile amenajate pentru fitness, serviciul de spălătorie, restaurantele și barurile. De exemplu, hotelurile Four Seasons se folosesc de „nota personală" în servire, cum ar fi angajați care întotdeauna li se adresează oaspeților menționându-le numele, angajați energici care înțeleg necesitățile complexe ale călătorilor în interes de afaceri și cel puțin un restaurant, un centru de recreere și tratament sau o altă asemenea amenajare care să fie cea mai bună din regiune.[49]

Managementul relațiilor cu clienții le dă firmelor posibilitatea de a asigura o servire excelentă și în timp real, printr-o utilizare eficace a informațiilor referitoare la clientul individual. Pe baza a ceea ce știu despre fiecare client prețuit, firmele își pot adapta ofertele de piață, serviciile, programele, mesajele și mijloacele de comunicare. MRC este important, fiindcă un factor motrice decisiv al profitabilității firmei îl reprezintă valoarea agregată a bazei sale de clienți.[50] Unul dintre pionierii aplicării metodelor MRC este compania Harrah's Entertainment.

HARRAH'S

În 1997, Harrah's Entertainment, Inc. din Las Vegas a lansat în condiții de pionierat un program de fidelizare, care aducea toate datele despre clienți într-un depozit informatic centralizat și asigura o analiză sofisticată a acestora, pentru a se înțelege mai bine valoarea

investițiilor pe care cazinoul le face în clienții săi. În prezent, Harrah's și-a reglat la perfecție sistemul Total Reward, pentru a face analiza în timp real: când clienții interacționează cu aparatele de jocuri mecanice, când se înregistrează la cazinouri sau achită nota de plată la restaurant, primesc oferte de recompensare având la bază analize predictive. Firma a identificat sute de segmente de clienți printre cei peste 25 de milioane de utilizatori ai jocurilor mecanice. Dirijându-și ofertele spre segmente extrem de particularizate de clienți, Harrah's și-a majorat cota de piață cu șase puncte procentuale și venitul net cu 12,4 la sută, chiar și pe dificila piață de după evenimentele din 11 septembrie 2001, în 2002.[51]

O parte din munca de pionierat în stabilirea bazelor teoretice ale managementului relațiilor cu clienții a fost făcută de Don Peppers și Martha Rogers, într-o serie de cărți.[52] Peppers și Rogers descriu un cadru conceptual în patru pași, pentru marketingul individualizat sau „marketingul unu-la-unu", care poate fi adaptat la marketingul de tip MRC după cum urmează:

- ***Identificați-vă potențialii clienți și clienții.*** Nu încercați să abordați pe toată lumea. Construiți, întrețineți și explorați analitic o cât mai bogată bază de date despre clienți, cu informații derivate din toate canalele de marketing și din toate punctele de contact cu clientul.
- ***Diferențiați-i pe clienți din două puncte de vedere: (1) nevoile lor și (2) valoarea lor pentru firma dumneavoastră.*** Dedicați proporțional mai mult efort celor mai valoroși clienți. Aplicați metoda calculării costurilor pe baza activităților și calculați valoarea pe viață a clientului. Estimați valoarea prezentă netă a tuturor profiturilor viitoare rezultate din achiziții, din nivelul marjelor și din recomandarea altor clienți, minus costurile de servire aferente clientului.
- ***Interacționați cu clienții individuali pentru a le cunoaște mai bine nevoile specifice și pentru a cultiva relații mai strânse cu ei.*** Formulați oferte adaptate, care să fie comunicate de o manieră personalizată.
- ***Adaptați-vă produsele, serviciile și mesajele la fiecare client.*** Facilitați interacțiunea dintre client și firmă prin centrele de contact ale firmei și prin site-ul ei Web.

În tabelul 5.1 este dată o listă a principalelor diferențe dintre marketingul de masă și marketingul individualizat.

Un factor determinant esențial al valorii pentru acționari este valoarea agregată a bazei de clienți. Firmele de succes își îmbunătățesc valoarea bazei proprii de clienți prin aceea că excelează la strategii cum ar fi următoarele:

- ***Reducerea ratei de dezertare a clienților.*** Whole Foods, cel mai mare detailist din lume de alimente naturale și organice, îi curtează pe clienți cu angajamentul de a le oferi cele mai bune produse alimentare și cu o concepție de lucru în echipă, în ceea ce privește personalul propriu. Când îi alegi și îi instruiești pe angajați să fie prietenoși și bine informați, cresc șansele ca inevitabilele întrebări puse de clienți să primească un răspuns satisfăcător.

TABELUL 5.1 Comparație între marketingul de masă și marketingul la nivel individual

Marketingul de masă	Marketingul individualizat
Client mediu	Client individual
Caracterul anonim al clientului	Profil caracteristic al clientului
Produs standard	Ofertă de piață adaptată
Producție în serie	Producție adaptată
Distribuție de masă	Distribuție individualizată
Publicitate de masă	Mesaj individualizat
Promovare de masă	Stimulente individualizate
Mesaj într-un singur sens al comunicării	Mesaje în ambele sensuri de comunicare
Economii de scară	Economii de capacitate activă
Cotă de piață	Cotă din achizițiile clientului
Toți clienții	Clienții profitabili
Atragerea clienților	Păstrarea clienților

Sursa: Adaptare după Don Peppers și Martha Rogers, *The One-to-One Future* (New York: Doubleday/Currency, 1993). Vezi și site-ul Web al celor doi autori: www.1to1.com.

■ ***Creșterea longevității relației cu clientul.*** Cu cât un client este mai implicat în relația cu firma, cu atât cresc șansele ca relația să dureze. Unele firme își tratează clienții ca pe parteneri – mai ales pe piețele organizaționale – și le solicită ajutorul în proiectarea noilor produse sau în inițiativele de îmbunătățire a servirii clientului. Instant Web Companies (IWCO), o firmă din Chanhassen, statul Minnesota, specializată în tipărirea mesajelor de ofertă prin poștă, a lansat un program lunar denumit „Customer Spotlight", în cadrul căruia firmele invitate să participe fac o trecere în revistă a activității lor și a programelor de ofertare prin poștă, cu comentarii despre practicile, produsele și serviciile IWCO. Astfel, personalul IWCO nu doar că obține expunere în fața clienților, ci ajunge și să-și dezvolte o perspectivă mai largă asupra activității și obiectivelor de marketing ale clienților, precum și a posibilităților de a adăuga valoare și de a identifica opțiuni care să contribuie la îndeplinirea scopurilor clienților lor.[53]

■ ***Amplificarea potențialului de creștere al fiecărui client, prin majorarea cotei din achizițiile totale ale acestuia, prin vânzare încrucișată (a unor produse complementare din oferta firmei) și prin vânzare în sus (a unor produse mai scumpe din oferta firmei).***[54] Harley-Davidson nu vinde doar motociclete și accesorii specifice (cum ar fi: mănuși, jachete din piele, căști de protecție, ochelari de soare). Concesionarii Harley vând peste 3 000 de articole de îmbrăcăminte – unii au chiar și cabine de probă. Bunurile sub licență Harley vândute de alții variază între sortimente destul de previzibile (ochelari de protecție, mingi de biliard, brichete Zippo) și unele de-a dreptul

surprinzătoare (apă de colonie, păpuși, telefoane mobile). Marfa sub licență Harley a reprezentat în 2003 peste 211 milioane $, în totalul vânzărilor firmei.

- ***Soluționarea problemei clienților neprofitabili, fie prin rentabilizare, fie prin eliminare.*** Pentru a se evita necesitatea directă a eliminării, clienții neprofitabili pot fi făcuți să cumpere mai mult sau în cantități mai mari, să renunțe la anumite atribute sau servicii sau să plătească sume ori comisioane mai mari. Băncile, companiile de telefonie și agențiile de voiaj practică toate în prezent taxarea unor servicii altădată gratuite, pentru a-și asigura un nivel minim al venitului pe client.
- ***Concentrarea în grad mult mai mare pe clienții foarte valoroși.*** Cei mai valoroși clienți pot beneficia de un tratament special. Gesturile atente, cum ar fi felicitări de ziua de naștere, mici cadouri sau invitații la evenimente speciale, sportive sau artistice, pot să-i transmită clientului un semnal important.

Atragerea, păstrarea și dezvoltarea clienților

Clienții din ziua de azi sunt mai greu de mulțumit. Clienții sunt mai bine informați, mai preocupați de preț, mai pretențioși, mai puțin iertători și abordați de mult mai mulți concurenți, cu oferte de aceeași calitate sau mai bune. Dificultatea, în opinia lui Jeffrey Gitomer, nu constă în a obține satisfacția clienților; există destui concurenți care pot face acest lucru. Dificultatea constă în a avea clienți încântați și fideli.[55]

Firmele care caută să-și sporească profiturile și vânzările trebuie să consume o cantitate considerabilă de timp și de resurse pentru a găsi clienți noi. Pentru a depista clienți potențiali, firma concepe reclame și le plasează în mijloace de informare care vor ajunge la clienți potențiali noi; trimite oferte prin poștă și îi contactează telefonic pe eventualii clienți potențiali; personalul său de vânzare participă la expoziții comerciale unde ar putea găsi posibili clienți noi; cumpără liste cu nume de la brokerii de liste și așa mai departe. Toată această activitate are ca rezultat o listă de eventuali clienți. *Eventualii clienți* sunt persoane fizice sau organizații despre care se poate crede că ar putea avea interesul de a cumpăra produsul sau serviciul firmei, dar care s-ar putea să nu aibă mijloacele sau intenția reală de a cumpăra. Sarcina următoare constă în a-i tria pe eventualii clienți, pentru a vedea care dintre ei sunt realmente promițători, adică *potențiali clienți* – clienți care au motivația, capacitatea și ocazia de a face o achiziție –, discutând cu ei, verificându-le situația financiară și așa mai departe. După care vine momentul să fie trimiși la treabă reprezentanții de vânzări.

Nu este însă suficient să te arăți priceput în a atrage clienți noi; firma trebuie să știe și cum să-i păstreze și să-i dezvolte, adică să-și majoreze cifra afacerilor derulate cu ei. Prea multe sunt firmele care au de suferit din cauza ratei ridicate de **fluctuație a clientelei** – o rată înaltă de dezertare a clienților. E ca și cum ai tot turna apă într-o găleată găurită. Companiile de telefonie mobilă, spre exemplu, se confruntă cu un număr ridicat de „migranți": clienți care-și schimbă de cel puțin trei ori pe an firma de telefonie mobilă,

ca să beneficieze de oferta cea mai avantajoasă. Multe dintre ele își pierd 25 la sută din abonați în primul an, la un cost estimat între 2 miliarde și 4 miliarde $. Din păcate, cea mai mare parte a teoriei și practicii de marketing se axează pe arta de a atrage clienți noi, în detrimentul păstrării și cultivării celor existenți. Prin tradiție, accentul s-a pus pe realizarea vânzărilor, mai degrabă decât pe crearea unor relații strânse; pe activitatea premergătoare și pe cea efectivă de vânzare, mai degrabă decât pe cultivarea relației ulterioare cu clientul.

Există două căi de întărire a capacității de păstrare a clienților. Prima constă în ridicarea unor bariere serioase în calea schimbării furnizorului. Clienții sunt mai puțin înclinați să treacă la alt furnizor, dacă aceasta ar presupune costuri mari de capital, costuri mari de căutare sau pierderea rabaturilor acordate clienților fideli. Metoda cea mai bună constă însă în a furniza un grad superior de satisfacție, deoarece concurenților le va fi mai greu să depășească barierele de schimbare a furnizorului prin simpla oferire a unui preț mai scăzut sau a unor stimulente de schimbare.

Unele firme cred că își fac o impresie corectă asupra satisfacției clientelei, printr-o contabilizare a reclamațiilor primite de la clienți, dar 96 la sută din totalul clienților nemulțumiți nu reclamă deloc – pur și simplu nu mai cumpără.[56] Cel mai bun lucru pe care îl poate face o firmă este să le ușureze clienților situația, atunci când vor să reclame ceva. Formularele de sugestii, numerele de telefon netaxabile, site-urile Web și adresele de e-mail ale firmelor permit o comunicare rapidă în ambele sensuri. 3M Company susține că peste două treimi din totalul ideilor de îmbunătățire a produselor sale au avut la bază reclamații făcute de clienți.

A asculta ce ți se spune nu este însă suficient. Firma trebuie să răspundă repede și constructiv la toate reclamațiile pe care le primește (vezi și caseta „Notă de marketing: Cum se gestionează reclamațiile de la clienți"):

> Din totalul clienților care depun o reclamație, între 54 și 70 la sută vor cumpăra din nou de la organizație, dacă reclamația lor este soluționată. Această cifră sare la impresionantul nivel de 95 la sută, dacă reclamația a fost soluționată rapid. Clienții care și-au exprimat nemulțumirea față de o organizație, dar și-au văzut reclamația soluționată în mod satisfăcător, vor spune, în medie, altor cinci persoane că s-au bucurat de un tratament corespunzător.[57]

Dell Computer Corp. și-a retras rapid din India serviciul de asistență tehnică pentru PC-urile clienților organizaționali, plasându-l în cadrul unui centru de apel autohton, când clienții din Statele Unite s-au plâns de calitatea ajutorului pe care-l primeau: tehnicieni rigizi, limitați la instrucțiunile din manuale, care-i făceau pe clienți să-și piardă vremea repetând măsuri de depanare pe care le încercaseră deja; probleme cu legăturile telefonice proaste; o exprimare în engleză cu un accent străin puternic, pe care americanii îl înțelegeau greu.[58]

NOTĂ de marketing

Cum se gestionează reclamațiile de la clienți

Oricât de ireproșabil conceput și implementat este un program de marketing, tot vor apărea greșeli. Dat fiind potențialul nefavorabil pentru firmă pe care-l reprezintă nemulțumirea unui client, este de o importanță vitală ca experiența negativă să fie gestionată în mod adecvat. La fel ca în orice criză de marketing, fie ea mare sau mică, cuvintele de ordine sunt reacția promptă și sinceritatea. Clienții trebuie să simtă imediat că firmei îi pasă cu adevărat. Dincolo de toate acestea, procedeele prezentate în continuare pot ajuta la recâștigarea bunăvoinței clientului:

1. Înființați-vă o „linie fierbinte" cu program nonstop (prin telefon, prin fax sau prin e-mail), pentru primirea și rezolvarea reclamațiilor de la clienți.
2. Contactați-l pe clientul reclamant cât mai repede posibil. Cu cât firmei îi ia mai mult timp ca să răspundă, cu atât s-ar putea să crească nemulțumirea și să conducă la publicitate orală negativă.
3. Asumați-vă responsabilitatea pentru dezamăgirea clientului; nu dați vina pe client.
4. Folosiți personal de relații cu clientul capabil de empatie.
5. Rezolvați reclamația prompt și în așa fel încât să-i dați satisfacție clientului. Unii clienți care reclamă caută în mai mică măsură o compensație materială, cât un semn din partea firmei că îi pasă.

Sursa: Philip Kotler, *Kotler on Marketing* (New York: The Free Press, 1999), pp. 21-22.

În ziua de azi, tot mai multe companii sesizează importanța pe care o are efortul de a-i satisface și de a-i păstra pe clienți. Clienții mulțumiți constituie *capitalul de relații cu clienții* al firmei. Dacă firma ar fi să fie scoasă la vânzare, compania cumpărătoare ar trebui să plătească nu numai pentru activele fixe de producție și pentru numele de marcă, ci și pentru *baza de clienți* furnizată, adică pentru numărul și valoarea clienților care ar face afaceri cu noua firmă rezultată din achiziție. Iată câteva date interesante în legătură cu păstrarea clientelei:[59]

1. Obținerea unor clienți noi poate să coste de cinci ori mai mult decât efortul necesar pentru satisfacerea și păstrarea clienților curenți. Este nevoie de un efort foarte mare, pentru a-i determina pe clienții mulțumiți să renunțe la furnizorii lor curenți.
2. Firma medie își pierde 10 la sută din clienți în fiecare an.
3. O reducere cu 5 procente a ratei de dezertare a clienților poate să majoreze profiturile cu 25 până la 85 de procente, în funcție de profilul sectorului.
4. Rata profitului adus de client tinde să crească odată cu durata de viață a clientului păstrat.

Figura 5.4 înfățișează principalele etape ale procesului de atragere și păstrare a clientelei. Punctul de pornire îl constituie toată lumea care ar putea cumpăra produsul sau serviciul firmei (*eventualii clienți*). Dintre aceștia, firma îi stabilește pe cei mai probabili *clienți potențiali*, pe care speră să-i transforme în *clienți nou-veniți* (care cumpără pentru prima oară de la ea), apoi în *clienți repetați*, care revin să cumpere, iar

apoi în *clienți stabili* – oameni cărora firma le acordă un tratament foarte special și bine informat. Următoarea provocare constă în a-i transforma pe clienții stabili în *membri*, prin demararea unui program de aderare cu o serie întreagă de avantaje clienților stabili care se înscriu, iar apoi în *adepți* – clienți care le recomandă și altora, cu entuziasm, compania și produsele și serviciile sale. Ambiția finală constă în a-i transforma pe adepți în *parteneri*.

Piețele pot fi caracterizate prin dinamica lor de cumpărare pe termen lung și prin cât de ușor și de frecvent pot clienții să intre și să plece de pe piață.[60]

1. ***Piețele cu captivitate permanentă.*** Odată ce ai devenit client, rămâi client pentru totdeauna (de exemplu: căminele de bătrâni, fondurile de investiții organizate ca societăți civile, îngrijirea medicală).
2. ***Piețele cu păstrare simplă***. Clienții pot fi pierduți pentru totdeauna, după fiecare perioadă (de exemplu: telecomunicații, televiziune prin cablu, servicii financiare, alte servicii, abonamente).
3. ***Piețele de migrație a clienților.*** Clienții pot să plece și să revină (de exemplu: comerț prin catalog, produse de consum, comerț cu amănuntul, liniile aeriene).

Este inevitabil ca unii clienți să devină inactivi sau să iasă din baza de clienți a firmei. În acest caz, provocarea constă în a-i reactiva pe clienții nemulțumiți prin strategii de recâștigare. Este adesea mai ușor să atragi din nou foști clienți (deoarece le cunoști numele și achizițiile din trecut), decât să găsești alții noi. Cheia problemei constă în a analiza cauzele plecării clienților, prin interviuri de plecare și prin anchete în rândul clienților pierduți. Scopul constă în a-i recuceri doar pe clienții cu un potențial de profit consistent.

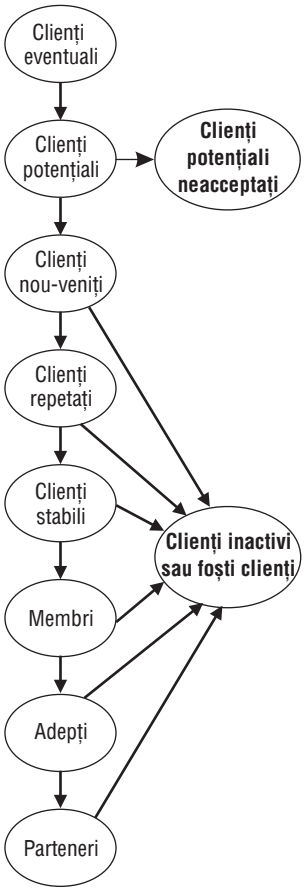


FIGURA 5.4

Procesul de creare a clientelei

Sursa: Vezi Jill Griffin, *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It* (New York: Lexington Books, 1995), p. 36. Vezi și Murray Raphel și Neil Raphel, *Up the Loyalty Ladder: Turning Sometime Customers into Full-Time Advocates of Your Business* (New York: HarperBusiness, 1995).

Fidelizarea clientelei

Cât de mult este cazul să investească firma în fidelizare, astfel încât costurile să nu depășească beneficiile? Trebuie să facem distincție între cinci niveluri diferite ale investiției în crearea unei relații cu clientul:

1. ***Marketingul elementar.*** Angajatul de vânzare pur și simplu vinde produsul.

2. ***Marketingul reactiv.*** Angajatul de vânzare vinde produsul și îl încurajează pe client să telefoneze, dacă are întrebări, comentarii sau reclamații.
3. ***Marketingul responsabil.*** Angajatul de vânzare îi telefonează clientului la scurt timp după vânzare, pentru a verifica dacă produsul se ridică la înălțimea așteptărilor. Angajatul îl întreabă pe client și dacă are sugestii privind îmbunătățirea produsului sau a serviciului și eventuale nemulțumiri concrete.
4. ***Marketingul proactiv.*** Angajatul de vânzare al firmei îl contactează pe client din când în când, cu sugestii de utilizări îmbunătățite ale produsului sau de produse noi.
5. ***Marketingul în parteneriat.*** Firma colaborează permanent cu clienții mari, pentru a-i ajuta să-și îmbunătățească performanța. (General Electric, de exemplu, și-a detașat cu normă întreagă câțiva ingineri la companii de utilități publice, pentru a le ajuta să producă mai multă energie electrică.)

Majoritatea firmelor practică numai marketingul elementar, atunci când piețele lor cuprind mulți clienți și marjele de profit unitare sunt scăzute. Whirlpool nu-i va da telefon fiecărui cumpărător al unei mașini de spălat, ca să-și exprime recunoștința – în cel mai bun caz, va înființa o linie telefonică de informare pentru clienți. La cealaltă extremă, pe piețele cu puțini cumpărători și marje de profit superioare, majoritatea vânzătorilor se vor orienta spre marketingul în parteneriat. Compania Boeing, de exemplu, colaborează îndeaproape cu compania American Airlines, pentru a proiecta avioane Boeing care să satisfacă de deplin exigențele acesteia din urmă. Așa cum se poate vedea în figura 5.5, nivelul probabil al marketingului relațional va depinde de numărul clienților și de mărimea marjei de profit.

În ziua de azi, un element în tot mai mare măsură esențial pentru cel mai bun tip de marketing relațional posibil este tehnologia potrivită. Tabelul 5.2 evidențiază cinci imperative ale MRC și locurile unde se încadrează tehnologia. GE Plastics nu și-ar putea dirija cu atâta eficacitate e-mailurile către clienți, dacă n-ar fi apărut progresele în materie de baze de date computerizate. Dell Computer nu și-ar putea adapta procesul de comandare a calculatoarelor pentru clienții săi corporatiști globali, fără progresele apărute în tehnologia Web. Firmele apelează la e-mailuri și site-uri Web, la centre de apel telefonic, la baze de date și programe pentru baze de date, ca să încurajeze un

FIGURA 5.5

Nivelurile marketingului relațional

	MARJĂ MARE	MARJĂ MEDIE	MARJĂ MICĂ
Mulți clienți/ distribuitori	Responsabil	Reactiv	Elementar sau reactiv
Număr mediu de clienți/ distribuitori	Proactiv	Responsabil	Reactiv
Puțini clienți/ distribuitori	În parteneriat	Proactiv	Responsabil

contact permanent cu clientul. Iată cum folosește Ameritrade tehnologia pentru a crea valoare destinată clientului:

AMERITRADE

Serviciul de brokeraj cu discont Ameritrade le furnizează clienților săi informații detaliate, ceea ce contribuie la crearea unor legături foarte strânse. Ameritrade trimite mesaje individualizate de atenționare, cu detalii ale evoluțiilor bursiere și cu recomandări ale analiștilor, la adresa de e-mail sau la numărul de telefon mobil desemnat de client. Site-ul Web al firmei permite tranzacționarea online și asigură accesul la o mare varietate de instrumente analitice. Ameritrade a dezvoltat un program modular de instruire în activitatea investițională, denumit Darwin, pe care l-a oferit gratuit clienților săi, instalabil de pe un CD-ROM. Clienții au reacționat pozitiv la noua orientare a firmei către satisfacerea nevoilor lor: față de nici 100.000 de conturi-client câte avea în 1997, Ameritrade a ajuns în 2003 la 2,9 milioane.[61]

În același timp, firmele cu activitate online trebuie să se asigure că încercările lor de a-și crea relații cu clienții nu provoacă și efect nedorite, ca atunci când clienții se văd bombardați cu recomandări generate pe calculator care își ratează de departe ținta. Cumpărați mai multe cadouri pentru copii mici de la Amazon și veți vedea că, brusc, recomandările dumneavoastră personalizate nu mai sunt chiar atât de personale. Detaliștii de pe Internet trebuie să recunoască și limitările personalizării online, în paralel cu efortul intensificat de a găsi tehnologii și procese care să funcționeze așa cum trebuie.[62]

Firmele recunosc și importanța pe care o are componenta personală a MRC: ce se întâmplă din momentul în care clienții iau contact efectiv cu firma. Cum bine spune profesorul Jeffrey Pfeffer de la Stanford, o autoritate de frunte în economia afacerilor: „Firmele foarte bune își creează culturi organizaționale în care oamenii din linia întâi de contact cu clientul sunt împuterniciți să facă tot ce trebuie, pentru a avea grijă de client." El citează exemplul unor firme ca SAS, linia aeriană scandinavă, care și-a reorganizat activitatea pentru o revenire în forță pe piață bazându-se, în parte, pe ideea că impresiile clientului despre o firmă se creează prin nenumărate mici interacțiuni – prezentarea biletului la biroul din aeroport, îmbarcarea în avion, servirea unei mese la bord și așa mai departe.[63]

Reducerea ratei de dezertare a clientelei

Există cinci măsuri principale pe care o firmă le poate lua pentru a reduce indicele de dezertare.

Mai întâi, firma trebuie să-și definească și să-și evalueze indicele (rata) de păstrare/retenție a clientelei. În cazul unei reviste, un indice de retenție relevant este numărul abonamentelor reînnoite. În cazul unui colegiu, ar putea fi numărul studenților care au rămas să urmeze și anul doi de studiu sau numărul absolvenților din fiecare an.

TABELUL 5.2 Alcătuirea MRC – din ce se compune realmente managementul relațiilor cu clienții

Imperativul MRC

Atragerea clientului potrivit	Formarea propunerii valorice potrivite	Instituirea celor mai bune procese	Motivarea angajaților	Dobândirea științei de a-i păstra pe clienți
L-ați realizat atunci când:				
■ I-ați identificat pe cei mai valoroși clienți ai dumneavoastră. ■ V-ați calculat cota ce vă revine, pentru produsele și serviciile dumneavoastră, din totalul cheltuielilor lor.	■ Ați studiat problema produselor și a serviciilor de care au nevoie clienții dumneavoastră astăzi și de care vor avea nevoie mâine. ■ Ați cercetat ce produse și servicii oferă concurenții dumneavoastră astăzi și ce vor oferi mâine. ■ Ați aflat ce produse sau servicii ar trebui să oferiți.	■ Ați studiat modalitatea optimă prin care să le furnizați clienților produsele și serviciile dumneavoastră, inclusiv chestiunea alianțelor pe care trebuie să le încheiați, a tehnologiilor în care trebuie să investiți și a capabilităților de servicii pe care trebuie să vi le dezvoltați sau să le dobândiți	■ Știți ce instrumente le trebuie angajaților dumneavoastră ca să întărească relațiile cu clienții. ■ Ați identificat sistemele de resurse umane pe care trebuie să le instituiți, pentru a stimula fidelitatea angajaților.	■ Ați aflat de ce dezertează clienții și cum puteți să-i recuceriți. ■ Ați analizat ce fac concurenții ca să-i cucerească pe clienții dumneavoastră foarte valoroși. ■ Conducerea managerială superioară a firmei dumneavoastră monitorizează indicatorii relativi la dezertarea clienților.
Tehnologia MRC vă poate ajuta:				
■ Să analizați datele de venit și de cost ale clienților, pentru a-i identifica pe cei foarte valoroși, acum și în viitor. ■ Să vă dirijați mai bine eforturile de marketing direct.	■ Să captați date comportamentale relevante despre produse și servicii. ■ Să creați noi canale de distribuție. ■ Să dezvoltați noi modele de stabilire a prețurilor. ■ Să creați comunități.	■ Să procesați mai repede tranzacțiile. ■ Să le asigurați angajaților din prima linie informații mai bune. ■ Să gestionați mai eficient logistica și lanțul ofertei. ■ Să catalizați comerțul derulat în colaborare.	■ Să faceți alinierea dintre stimulente și indicatori. ■ Să implementați sisteme de management al cunoștințelor.	■ Să urmăriți nivelurile de dezertare și de păstrare a clientului. ■ Să urmăriți nivelurile de satisfacție a clientului.

Sursa: Darrel K. Rigby, Frederick F. Reichheld și Phil Schefter, „Avoid the Four Perils of CTM", *Harvard Business Review*, februarie 2002, p. 106.

În al doilea rând, firma trebuie să descopere cauzele reducerii bazei de clienți și să le identifice pe cele care pot fi gestionate mai bine. (Vezi caseta „Notă de marketing: Întrebări care se pun când ne părăsesc clienții".) Forum Corporation a analizat clientela pierdută de 14 mari companii din alte motive decât mutarea clienților în altă regiune sau ieșirea lor din afaceri: 15 la sută își schimbaseră furnizorul fiindcă găsiseră un produs mai bun; alți 15 la sută găsiseră un produs mai ieftin, iar restul de 70 la sută plecaseră fiindcă furnizorul le acordase prea puțină atenție sau chiar deloc. Nu se pot face prea multe în privința clienților care se mută în altă parte sau ies din afaceri, dar se pot face multe în privința celor care pleacă din cauza servirii deficitare, a produselor defectuoase sau a prețurilor mari.[64]

În al treilea rând, firma trebuie să estimeze cât profit pierde atunci când pierde clienți. În cazul unui client individual, profitul pierdut este egal cu valoarea pe viață a clientului – adică valoarea actualizată a fluxului de profit pe care firma l-ar fi realizat dacă acel client n-ar fi dezertat prematur – și care poate fi calculată conform indicațiilor prezentate mai devreme.

În al patrulea rând, firma trebuie să estimeze cât de mult ar costa-o să reducă rata de dezertare. Atâta timp cât costurile sunt mai mici decât profitul pierdut, firma ar trebui să cheltuiască suma respectivă.

În sfârșit, o soluție pe care nici o alta n-o poate egala este obiceiul de a asculta ce spun clienții. Unele firme și-au creat un mecanism permanent, prin care managerii superiori pot să obțină oricând informații de feedback din compartimentele care au contact direct cu clienții. MBNA, gigantul din sectorul cărților de credit, cere fiecărui cadru superior

NOTĂ de marketing

Întrebări care se pun când ne părăsesc clienții

Pentru a concepe programe eficace de păstrare a clienților, managerii de marketing trebuie să identifice elementele comune recurente ale clienților care pleacă, adică tiparele de dezertare. Această analiză trebuie să înceapă cu evidențele interne, cum ar fi jurnalele de vânzări, documentația folosită la stabilirea prețurilor și rezultatele anchetelor derulate în rândul clienților. În continuare, cercetarea cauzelor dezertării trebuie extinsă la surse externe, cum ar fi studii de evaluare comparativă a performanței corporatiste și statistici ale asociațiilor patronale. Câteva întrebări esențiale care se cer puse ar fi:

1. Diferă ritmul de plecare a clienților de la o perioadă a anului la alta?
2. Diferă indicele de retenție în funcție de birou, de regiune, de reprezentant de vânzări sau de distribuitor?
3. Care este relația dintre indicii de retenție și modificările de preț?
4. Ce se întâmplă cu clienții pierduți și unde se duc ei de obicei?
5. Care sunt indicii uzuali de păstrare a clienților pentru sectorul dumneavoastră de activitate?
6. Ce firmă din sectorul dumneavoastră își păstrează clienții pe perioada cea mai lungă?

Sursa: Preluare după William A. Sherden, „When Customers Leave", *Small Business Reports*, noiembrie 1994, p. 45.

să asculte conversațiile telefonice care se poartă în compartimentul de relații cu clienții sau în unitățile de recuperare. Deere & Company, care produce tractoarele John Deere și are o tradiție remarcabilă în materie de fidelitate a clientelei – o rată anuală de păstrare a clienților de aproape 98 la sută, pentru anumite tipuri de produse – apelează la foști angajați ieșiți la pensie, pentru a sta de vorbă cu clienții și cu clienții pierduți.[65]

Crearea unor legături strânse cu clienții

În caseta „Notă de marketing: Crearea unor legături strânse cu clienții" sunt prezentate câteva sfaturi privitoare la intrarea în conexiune cu clienții. Berry și Parasuraman au identificat trei abordări de natură să stimuleze păstrarea clienților:[48] adăugarea unor avantaje de ordin financiar, adăugarea unor avantaje de ordin social și adăugarea unor legături structurale.

ADĂUGAREA UNOR AVANTAJE FINANCIARE Două tipuri de avantaje financiare pe care le poate oferi compania sunt programele de frecvență și programele de marketing prin cluburi. **Programele de frecvență (PF)** sunt destinate să ofere recompense clienților care cumpără frecvent și/sau în cantități substanțiale.[67] Marketingul frecvenței este o recunoaștere a faptului că 20 la sută din clienții unei firme s-ar putea să dea 80 la sută din încasările totale. Programele de frecvență sunt considerate un mod de fidelizare pe termen lung a acestor clienți, eventual și cu crearea unor ocazii de vânzare încrucișată în același timp.

American Airlines s-a numărat printre primele firme care au aplicat programe de marketing al frecvenței, când a decis, la începutul anilor 1980, să le ofere clienților credit gratuit, exprimat în mile de zbor. În continuare, PF-urile au fost adoptate de hoteluri, inițiator fiind lanțul Marriott, cu al său „Honored Guest Program" – „Programul pentru oaspeți de onoare" (după atingerea unui anumit punctaj, clienții frecvenți primesc camere mai bune sau cazare gratuită), după care au început s-o facă și firmele care închiriază mașini. Apoi au început să ofere puncte și companiile care emit cărți de credit, pe baza gradului de utilizare a cărților emise. Sears le oferă clienților deduceri la cheltuielile făcute de pe cartea sa de credit Discover; și, în prezent, majoritatea lanțurilor de supermarketuri oferă „carduri de membru în clubul prețurilor", care le oferă clienților-membri reduceri la preț la anumite produse.[68]

De regulă, prima companie care introduce un PF are cel mai mult de câștigat, mai ales atunci când concurenții reacționează lent. După ce concurenții răspund cu un program similar, PF-urile pot să devină o povară financiară pentru toate companiile care le oferă, dar unele firme se dovedesc mai eficiente și mai imaginative în administrarea unui PF. De exemplu, companiile aeriene rulează programe de fidelizare pe categorii, în care oferă niveluri diferite de recompensare unor categorii diferite de clienți: celor ocazionali, s-ar putea să le ofere credit de o milă pentru fiecare milă parcursă, iar celor care zboară foarte des, să le ofere credit de două mile pentru fiecare milă parcursă.

NOTĂ de marketing

Crearea unor legături strânse cu clienții

Firmele care vor să-și creeze legături strânse cu clienții trebuie să se ocupe de următoarele aspecte fundamentale:

- Să stimuleze participarea interdepartamentală la planificarea și gestionarea procesului de satisfacere și de păstrare a clienților.
- Să integreze „vocea clientului", pentru a cuprinde în toate deciziile de afaceri ale firmei nevoile sau cerințele exprimate și neexprimate ale clienților.
- Să creeze produse, servicii și experiențe superioare pentru piața vizată.
- Să organizeze și să facă accesibilă o bază de date cu informații despre nevoile, preferințele, căile de contact, frecvența de achiziție și satisfacția clienților individuali.
- Să le faciliteze clienților accesul la personalul firmei și exprimarea cerințelor, a impresiilor și a nemulțumirilor.
- Să organizeze programe de premiere pentru recunoașterea angajaților cu performanțe remarcabile.

Multe firme și-au creat programe de cluburi pentru clienți. Apartenența la club poate fi deschisă tuturor celor ce cumpără un produs sau un serviciu, ori poate fi limitată la un grup de afinitate sau la cei dispuși să plătească o mică sumă ca taxă de abonament. Deși cluburile deschise tuturor sunt foarte utile pentru crearea unei baze de date sau pentru atragerea clienților de la concurență, cluburile cu apartenență limitată sunt factori mai puternici de fidelizare pe termen lung. Taxele și condițiile impuse membrilor îi țin la distanță pe cei care nu manifestă decât un interes trecător pentru produsele firmei. Cluburile de clienți cu apartenență limitată îi atrag și îi reține pe clienții care asigură cea mai mare parte a încasărilor firmei. Iată în continuare două cluburi de foarte mare succes:

APPLE

Apple îi încurajează pe posesorii calculatoarelor sale să se reunească în grupuri locale de utilizatori Apple. În 2001, existau peste 600 de asemenea grupuri, de mărimi variate: între 25 de membri și chiar peste 1 000 de membri. Apartenența la grup le oferă utilizatorilor Apple ocazia să afle mai multe despre calculatoarele lor, să facă schimb de idei și să obțină rabaturi de preț; pe de altă parte, pot să sponsorizeze anumite activități și evenimente speciale și să presteze servicii pentru comunitate. O vizită pe site-ul Web al firmei Apple îl va ajuta pe client să afle unde poate găsi în apropiere un grup de utilizatori.[69]

HARLEY-DAVIDSON

Această companie de motociclete cunoscută în toată lumea sponsorizează organizația denumită „Grupul deținătorilor de Harley" – „Harley Owners Group" (H.O.G.), care numără în prezent 650.000 de membri, reuniți în peste 1 200 de filiale. Cei ce cumpără pentru prima oară o motocicletă Harley-Davidson obțin gratuit calitatea de membru H.O.G. pe un an. Avantajele de care se bucură membrii H.O.G. cuprind: o revistă numită *Hog Tales*, un ghid de voiaj,

asistență tehnică de urgență pe șosea, un program de asigurare special conceput pentru membrii clubului, asistență pentru obținerea de despăgubiri în caz de furt, tarife reduse de cazare la hotel și un program denumit „Fly & Ride" care le dă membrilor posibilitatea să închirieze motociclete Harley când sunt în vacanță. Firma întreține și un site Web complet dedicat asociației H.O.G., cu informații despre filialele existente, evenimentele programate și o secțiune specială unde nu au acces decât membrii.[70]

ADĂUGAREA UNOR AVANTAJE SOCIALE Personalul firmei se străduiește să cimenteze legăturile strânse de natură socială cu clienții, prin individualizarea și personalizarea relațiilor cu ei. În esență, companiile atente își transformă cumpărătorii în clienți stabili. Donnelly, Berry și Thompson fac următoarea delimitare:

> Cumpărătorii pot fi persoane anonime pentru instituții; clienții stabili nu pot fi anonimi. Cumpărătorii sunt serviți ca parte a unei mase largi sau ca parte a unor segmente mai mari; clienții stabili sunt serviți la nivel de individualitate. Cumpărătorii sunt serviți de oricine se întâmplă să fie disponibil; clienții stabili sunt serviți de angajatul calificat care le-a fost repartizat.[71]

Firmele de comerț electronic orientate spre atragerea și păstrarea clienților încep să descopere că personalizarea nu se oprește la crearea unor informații adaptate individual.[72] De exemplu, site-ul Web „în direct" al firmei Land's End le oferă vizitatorilor posibilitatea de a discuta cu un reprezentant de servire. Nordstrom adoptă o strategie similară cu site-ul său Web, pentru a avea siguranța că satisfacția cumpărătorilor online o egalează pe cea a cumpărătorilor din magazinele sale tradiționale; iar pe site-ul de comerț electronic al firmei Eddie Bauer, cumpărătorii nu trebuie decât să dea un clic pe mouse, pentru a intra în dialog cu un reprezentant de servire, într-o fereastră de chat a site-ului.

Conform unei anchete din 2001 în rândul cumpărătorilor de pe Web, 77 la sută din cumpărătorii online au abandonat cel puțin o dată demersul de achiziție a unui articol ales spre cumpărare, înainte să fi finalizat tranzacția.[73] Jupiter Media Metrix a raportat că două treimi din cumpărătorii de pe Web abandonează „coșurile virtuale".[74] Mai rău: numai 1,8 la sută din totalul vizitelor pe site-urile detailiștilor online conduc la o vânzare, față de 5 procente cât este această proporție în cazul magazinelor tradiționale. În parte, analiștii atribuie acest comportament lipsei de interactivitate a servirii clienților în comerțul electronic. Clienții care au nevoie de asistență sunt adesea trimiși către un fișier de ajutor, mai degrabă decât către un reprezentant de servire care să le răspundă „în direct", ceea ce poate fi frustrant pentru vizitator și-l poate determina să iasă de pe site fără să fi cumpărat nimic. Un alt avantaj pe care-l aduce asigurarea asistenței în direct este posibilitatea de a vinde și alte lucruri. De regulă, cantitatea medie comandată crește, când în tranzacția de vânzare se implică și un reprezentant uman al firmei furnizoare.

THE CONTAINER STORE

Lanțul de magazine specializate The Container Store, cu sediul central la Dallas, culege roadele unei politici de utilizare a personalului uman disponibil imediat în servirea clienților, pentru a spori valoarea comenzilor făcute online. Un reprezentant de servire Container Store discută la telefon cu fiecare client care depune online solicitarea de amenajare la comandă a debaralelor din casă. Mai important: apelurile telefonic nu iau sfârșit după etapa inițierii comenzii. Un angajat verifică atent fiecare comandă lansată pe Internet, înainte ca aceasta să fie onorată. Dacă anumite elemente ale comenzii nu par să se potrivească, reprezentantul de relații cu clienții îi telefonează clientului ca să se asigure că elementele comandate sunt exact ceea ce dorește să primească. În acest mod, The Container Store depistează multe greșeli făcute de clienți fără să-și dea seama, cu mult înainte de expedierea comenzii. Acest lucru reduce rata returnărilor și, în același timp, le asigură clienților o experiență totală mai pozitivă.[75]

Nu toate elementele opționale de serviciu ale unui site presupun participarea unui angajat în direct. Atât Macy.com, cât și gap.com oferă informații de servire a clientelei în formă preînregistrată. Site-ul firmei Gap are o opțiune de „teleobiectiv", pe care cumpărătorii pot s-o utilizeze ca să vadă mai de aproape detaliile unei piese vestimentare, începând cu betelii și terminând cu imprimeuri. Opțiunea „în direct" a site-ului Land's End le permite clienților să „probeze" haine în sistem online, cu ajutorul unor modele virtuale care au la bază măsurile introduse de client.

ADĂUGAREA UNOR LEGĂTURI STRUCTURALE Firma poate pune la dispoziția clienților echipamente speciale sau conexiuni prin calculator, pentru a-i ajuta să-și gestioneze comenzile, situațiile de plată și stocurile. Un exemplu concludent este McKesson Corporation, un important angrosist de produse farmaceutice, care a investit milioane de dolari în dotări EDI, pentru a ajuta farmaciile independente să-și gestioneze stocurile, procesele de înregistrare a comenzilor și spațiul disponibil pe raft. Un alt exemplu este Milliken & Company, care pune la dispoziția clienților fideli programe informatice brevetate, date de marketing, instruire pentru personalul de vânzare și date despre clienți potențiali.

Lester Wunderman, unul dintre cei mai perspicace observatori ai marketingului contemporan, consideră că teoria „fidelizării" clienților scapă din vedere tocmai aspectul cel mai important:[76] oamenii pot avea sentimente de fidelitate față de țara lor, de familia lor sau de convingerile lor, dar se simt mai puțin legați de pasta de dinți, de săpunul sau de berea pe care o consumă. Țelul marketerului trebuie să fie acela de a spori *propensiunea spre cumpărare repetată* a clientului, în ceea ce privește marca firmei.

Iată sugestiile lui Wunderman pentru crearea unor legături structurale cu clientul:

1. ***Încheierea unor contracte pe termen lung.*** Abonamentul la un ziar înlocuiește necesitatea de a-l cumpăra în fiecare zi. O ipotecă pe 20 de ani înlocuiește necesitatea de a împrumuta din nou bani în fiecare an. Un contract de aprovizionare cu

combustibil pentru centrala termică a locuinței asigură o livrare neîntreruptă, fără reînnoirea comenzii.

2. ***Taxarea cu un preț mai mic a clienților care cumpără consumabile în cantitate mai mare.*** Oamenilor care sunt de acord să fie aprovizionați periodic cu o anumită marcă de pastă de dinți, de detergent sau de bere, li se pot oferi prețuri mai mici.
3. ***Transformarea produsului într-un serviciu pe termen lung.*** DaimlerChrysler ar putea să vândă „kilometri de transport fiabil", în loc de mașini, consumatorul având posibilitatea de a închiria mașini diferite pentru ocazii diferite: un break, de exemplu, când merge la cumpărături, și o decapotabilă, pentru weekend. Gaines, firma de mâncare pentru câini, ar putea oferi un serviciu complet, care să asigure și supraveghere în adăposturi, polițe de asigurare și consultații veterinare, pe lângă mâncare.

Bazele de date cu clienții și marketingul cu baze de date

Marketerii trebuie să-și cunoască clienții, iar pentru a-l putea cunoaște pe client, firma trebuie să adune informații și să le organizeze sub forma bazelor de date despre clienți și să practice marketingul cu baze de date. O **bază de date cu clienții** este un ansamblu de informații detaliate despre clienții existenți sau cei potențiali, organizat în așa fel încât să fie actual, accesibil și utilizabil în scopuri de marketing, cum ar fi: identificarea unor clienți potențiali, preselecția clienților potențiali, vânzarea unui produs sau a unui serviciu, întreținerea relațiilor cu clienții. **Marketingul cu baze de date** este procesul de creare, de întreținere și de utilizare a bazelor de date cu clienții și a altor baze de date (despre produse, despre furnizori, despre revânzători), în scopul contactării clienților, al încheierii unor tranzacții comerciale și al edificării unor relații cu clienții.

Bazele de date cu clienții

Așa cum îi plăcea să sublinieze fostului director general de marketing al firmei Amazon, când intri pe ușa unui magazin Macy's, detailistul habar n-are cine ești. Când intri pe site-ul Amazon.com, însă, ești întâmpinat cu un mesaj care ți se adresează pe nume, ți se prezintă un set personalizat de sugestii privind posibile achiziții de produse, având la bază alegerile pe care le-ai făcut în trecut, și ți se oferă alături o serie de recenzii sincere din partea altor clienți. De asemenea, când vrei să ieși de pe site, ți se cere permisiunea de a fi abordat prin e-mail cu oferte speciale.[77]

Multe firme fac confuzie între o listă cu date de contact ale clienților și o bază de date cu clienții. O **listă cu date de contact ale clienților** nu este nimic mai mult decât ceea ce spune și denumirea: o listă cu nume, adrese și numere de telefon. O bază de date despre clienți conține mult mai multe informații, pe care firmele le acumulează prin derularea de tranzacții cu clienții, prin înregistrarea corespondenței, prin dialoguri

telefonice, prin utilizarea de „cookies" pe site-urile Web și, în general, prin culegerea de informații din toate punctele de contact cu clientul.

La modul ideal, o bază de date despre clienți ar trebui să conțină: evidența achizițiilor din trecut ale clientului, date demografice (vârstă, venit, alți membri ai familiei, date de naștere), date psihografice (activități, interese și opinii), date mediagrafice (mediile de informare preferate) și alte tipuri de informații utile. De exemplu, firma de comerț prin catalog Fingerhut are circa 1 400 de rubrici de date despre fiecare dintre cele 30 de milioane de gospodării înregistrate în uriașa sa bază de date.

În situația ideală, o **bază de date cu clienții organizaționali** va cuprinde: evidența achizițiilor din trecut ale clienților organizaționali; date privind cantitățile cumpărate, prețurile percepute și profiturile realizate; date despre membrii echipei de cumpărare (nume, vârstă, dată de naștere, hobby-uri, preferințe gastronomice); situația curentă a contractelor în derulare; o estimare a cotei furnizorului din totalul necesarului de achiziții al clientului organizațional; furnizorii concurenți; o evaluare a atuurilor și slăbiciunilor competitive, în vânzarea către clientul respectiv și în asigurarea serviciilor post-vânzare; practici, tipare și politici de cumpărare relevante. De exemplu, o unitate pentru America Latină a companiei farmaceutice elvețiene Novartis întreține o bază de date cu 100.000 de fermieri argentinieni – unitatea respectivă știe exact ce fel de erbicide cumpără fermierii și în ce cantități, îi grupează pe fermieri după valoare și tratează în mod diferit fiecare grup astfel definit.

În figura 5.6 puteți vedea schema unei metode de creștere selectivă a cotei deținute din totalul achizițiilor clientului, având la bază ipoteza că firma furnizoare a ajuns să-l cunoască foarte bine pe client.

Depozitele de date și explorarea complexă a datelor

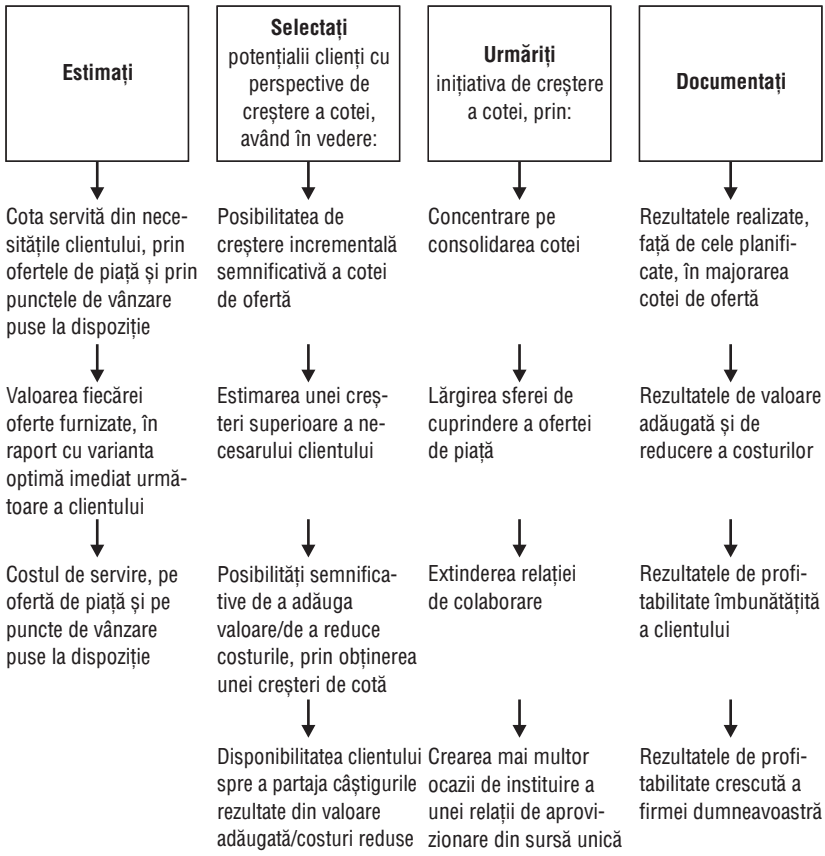
Firmele judicios ancorate în realitate înregistrează informații de fiecare dată când un client intră în contact cu oricare dintre departamentele firmei. Punctele de contact cuprind: o achiziție făcută de client, un apel telefonic efectuat la cererea clientului, o solicitare de informații în sistem online sau un card de reducere expediat prin poștă. Băncile și companiile care emit cărți de credit, companiile de telefonie, marketerii prin catalog și multe alte tipuri de firme posedă o mulțime de informații despre clienții lor, care includ nu doar adrese și numere de telefon, ci și tranzacțiile lor și date suplimentare despre vârsta, mărimea familiei, venitul și alte informații demografice ale clienților.

Toate aceste date se centralizează în cadrul unității de contact a firmei, după care sunt organizate sub forma unui **depozit de date**. Personalul firmei poate să înregistreze datele, să le caute după anumite criterii și să le analizeze, pentru a se deduce concluzii utile în legătură cu nevoile și reacțiile unui client individual. Telemarketerii pot astfel să răspundă la întrebările primite, pe baza unei imagini complete asupra relației cu clientul.

FIGURA 5.6

Creșterea cotei de cerințe din partea clientului

Sursa: James C. Anderson și James A. Narus, *MIT Sloan Management Review*, primăvara 2003, p. 45.


Estimați
Selectați potențialii clienți cu perspective de creștere a cotei, având în vedere:
Urmăriți inițiativa de creștere a cotei, prin:
Documentați
Cota servită din necesitățile clientului, prin ofertele de piață și prin punctele de vânzare puse la dispoziție
Posibilitatea de creștere incrementală semnificativă a cotei de ofertă
Concentrare pe consolidarea cotei
Rezultatele realizate, față de cele planificate, în majorarea cotei de ofertă
Valoarea fiecărei oferte furnizate, în raport cu varianta optimă imediat următoare a clientului
Estimarea unei creșteri superioare a necesarului clientului
Lărgirea sferei de cuprindere a ofertei de piață
Rezultatele de valoare adăugată și de reducere a costurilor
Costul de servire, pe ofertă de piață și pe puncte de vânzare puse la dispoziție
Posibilități semnificative de a adăuga valoare/de a reduce costurile, prin obținerea unei creșteri de cotă
Extinderea relației de colaborare
Rezultatele de profitabilitate îmbunătățită a clientului
Disponibilitatea clientului spre a partaja câștigurile rezultate din valoare adăugată/costuri reduse
Crearea mai multor ocazii de instituire a unei relații de aprovizionare din sursă unică
Rezultatele de profitabilitate crescută a firmei dumneavoastră

Prin **explorarea complexă a datelor**,[78] statisticienii de marketing pot să extragă, din masa totală acumulată, informații utile despre indivizi, despre tendințe și despre segmente de clienți. Explorarea depozitelor de date necesită utilizarea unor tehnici complexe de analiză statistică și matematică, cum ar fi analiza mulțimilor grupate („analiza cluster"), depistarea interacțiunilor automate, modelarea predictivă și analiza în rețea neuronală.[79]

Unii observatori consideră că firmele își pot asigura un avantaj competitiv semnificativ, dacă dețin o bază de date proprie, protejată ca proprietate intelectuală. MCI Communications Corporation, care oferă servicii de telefonie la mare distanță, cerne permanent un trilion de baiți cu date despre convorbirile telefonice ale clienților săi, pentru a concepe planuri de apel cu reducere, destinate unor tipuri diferite de clienți. Land's End poate să spună care dintre cele 2 milioane de clienți ai săi trebuie să primească oferte speciale prin poștă, cu anumite articole vestimentare care să se potrivească în cadrul necesarului lor de îmbrăcăminte. (Vezi și figura 5.7, pentru exemple suplimentare.)

FIGURA 5.7

Exemple de marketing cu baze de date

Qwest De două ori pe an, Qwest își cerne lista clienților existenți, în căutarea celor cu potențial de profitabilitate mai mare. Baza de date a firmei conține nu mai puțin de 200 de observații în legătură cu tiparele de apel ale fiecărui client. Studiind profilul demografic și proporția apelurilor locale față de cele la mare distanță, plus criteriul activării căsuței de mesagerie vocală, Qwest poate să estimeze potențialul de cheltuieli telefonice al fiecărui client. În continuare, firma aproximează cota care îi revine deja din bugetul probabil de telecomunicații al clientului și, având această informație, stabilește un prag maxim al cheltuielilor de marketing pe care le va face cu clientul respectiv.

Royal Caribbean Firma de turism Royal Caribbean își folosește baza de date pentru o mai bună ocupare a locurilor rămase disponibile pe navele de croazieră, oferind bilete în ultimele câteva zile dinaintea plecării. Persoanele cărora li se adresează cu asemenea oferte sunt pensionarii și cei necăsătoriți, mai susceptibili să poată pleca în vacanță fără o planificare prealabilă. Mai puține cabine rămase neocupate înseamnă profituri maximizate pentru firma de turism.

Fingerhut Valorificarea competentă a marketingului cu baze de date și a întăririi relațiilor cu clienții a făcut din casa de comenzi prin catalog Fingerhut unul dintre cei mai mari marketeri din domeniul său de activitate. Baza de date a firmei nu numai că este plină cu informații demografice detaliate, cum ar fi vârsta, starea civilă și numărul de copii, dar ține și evidența hobby-urilor, a intereselor și a zilelor de naștere ale clienților. Fingerhut își modifică ofertele trimise prin poștă în funcție de ceea ce este probabil să cumpere fiecare client. Fingerhut rămâne permanent în legătură cu clienții, prin promoții periodice și speciale, cum ar fi loterii anuale, cadouri și amânarea la plată a facturilor. În prezent, firma a început să aplice și pe site-ul său Web practicile marketingului cu baze de date.

Mars Mars este lider de piață nu numai în categoria dulciurilor, ci și a mâncării pentru animale de companie. În Germania, Mars a compilat practic numele tuturor familiilor care au cel puțin o pisică, contactându-i pe veterinari și distribuind gratuit o broșură intitulată „Cum să-ți îngrijești pisica". Cei care au cerut broșura au completat un chestionar, deci Mars știe numele pisicii, vârsta și data nașterii. La fiecare aniversare a pisicii, Mars trimite stăpânilor o felicitare însoțită de un cupon de reducere la mărcile firmei sau de mostra unui nou tip de mâncare pentru pisici.

American Express Deloc surprinzător că, într-un loc secret din Phoenix, serviciul de securitate al firmei American Express păzește cu strășnicie cele 500 de miliarde de baiți cu date despre modul în care au folosit clienții cele 35 de milioane de cărți de credit verzi, de aur și de platină emise. Amex utilizează baza de date pentru a include oferte precis direcționate în expedițiile poștale lunare cu facturile fiecărui client.

UTILIZAREA BAZEI DE DATE În general, firmele pot să-și utilizeze în cinci moduri bazele de date:

1. ***Pentru a identifica potențiali clienți.*** Multe firme își generează posibilități de identificare a clienților potențiali prin publicitatea făcută produsului sau serviciului lor. În general, reclamele care urmăresc și acest scop conțin un element de răspuns, cum ar fi un talon returnabil sau un număr de telefon netaxabil. Baza de date se creează plecând de la răspunsurile primite. Firma sortează datele astfel organizate, în căutarea celor mai promițători clienți potențiali, după care îi contactează prin poștă, la telefon sau printr-o vizită de vânzare, în speranța că va reuși să-i transforme în clienți efectivi.
2. ***Pentru a hotărî care clienți este cazul să primească o anumită ofertă.*** Firmele încearcă nu doar să-și vândă pur și simplu produsele și serviciile, ci și să-i convingă pe clienți să cumpere și articole complementare (așa-zisa „vânzare încrucișată“) sau mai scumpe (așa-zisa „vânzare în sus“) din oferta sortimentală a firmei. Firmele își stabilesc criterii pentru descrierea clientului ideal căruia i se adresează o anumită ofertă, după care îi vor căuta în baza de date pe cei care se apropie cel mai mult de descrierea tipului ideal. Dacă ține evidența ratelor de răspuns în timp, o firmă își poate îmbunătăți precizia în abordarea clienților. De exemplu, poate stabili o succesiune de activități care să fie automat parcursă după efectuarea unei vânzări: după o săptămână, se trimite o notă de mulțumire; după cinci săptămâni, se trimite o nouă ofertă; după zece săptămâni (în cazul în care clientul n-a răspuns), i se telefonează clientului și i se oferă o reducere de preț specială.
3. ***Pentru a întări fidelitatea în rândul clienților.*** Firmele pot să stimuleze interesul și entuziasmul clienților, ținându-le minte preferințele; trimițându-le cadouri potrivite, cupoane de reducere și broșuri interesante.
4. ***Pentru a reactiva achizițiile clientului.*** Firmele pot să-și instaleze programe de expediții poștale automate (marketing automatizat), care să trimită clienților felicitări aniversare și de sărbători, note de reamintire la ocazii speciale sau oferte promoționale de extrasezon. Baza de date poate ajuta firma să facă oferte atrăgătoare sau la momentul potrivit.
5. ***Pentru a evita greșeli grave în fața clienților.*** O bancă importantă a mărturisit că a comis o serie întreagă de greșeli, fiindcă nu și-a folosit așa cum trebuie baza de date despre clienți. Într-un caz, a penalizat un client pentru întârzierea la plată a unei rate de credit ipotecar, fără să bage de seamă că acesta era președintele unei firme care avea depozite substanțiale în aceeași bancă. Evident, clientul și-a mutat firma, cu depozite cu tot, la altă bancă. Într-un al doilea caz, doi funcționari ai băncii i-au telefonat aceluiași client, oferindu-i condiții diferite pentru același tip de credit imobiliar. Nici unul nu știa de apelul celuilalt. Într-un al treilea caz, banca a oferit unui client important doar servicii standard la sucursala din altă țară.

Partea negativă a marketingului cu baze de date

Acum că am arătat partea bună a marketingului cu baze de date, trebuie să vorbim și despre partea lui negativă. Patru sunt problemele care ar putea împiedica o firmă să folosească în mod eficace marketingul relațiilor cu clienții. Prima ar fi că investiția necesară pentru crearea și întreținerea unei baze de date cu clienții – investiția în calculatoare și software, programe de analiză, legături de comunicații și personal specializat – poate fi destul de mare. Culegerea datelor adecvate nu-i deloc o treabă ușoară: gândiți-vă că trebuie acoperite toate ocaziile de interacțiune dintre firmă și client! Construirea unei baze de date despre clienți riscă să nu fie rentabilă în următoarele cazuri: (1) acolo unde produsul nu se cumpără decât o dată în viață (de exemplu: un pian cu coadă); (2) acolo unde clienții nu manifestă aproape deloc fidelitate față de o marcă (adică fluctuația clienților este foarte mare); (3) acolo unde unitatea de produs vândută este foarte mică (de exemplu: un baton de ciocolată); (4) acolo unde costul de culegere a informațiilor este prea mare.

A doua problemă o reprezintă dificultatea în a determina pe toată lumea din firmă să se concentreze pe client și să folosească informațiile disponibile. Angajaților li se pare mult mai ușor să practice mai departe marketingul tranzacțional, decât să-și bată capul cu practicile marketingului relațiilor cu clienții. Pentru ca marketingul cu baze de date să fie eficace, trebuie ca atât angajații să fie organizați și instruiți adecvat, cât și distribuitorii și furnizorii.

A treia problemă este că nu toți clienții doresc o relație cu firma și pe unii s-ar putea să-i deranjeze că aceasta a adunat atâtea informații personale despre ei. Marketerii trebuie să se arate proecupați de atitudinile clienților în privința intimității și a securității personale. American Express, care se bucură de o îndelungată reputație de lider în problematica respectării intimității, nu comercializează informații despre tranzacțiile particulare ale clienților săi. Totuși, la un moment dat, chiar și American Express s-a trezit ținta indignării clienților, atunci când a anunțat încheierea unui parteneriat cu KnowledgeBase Marketing, Inc., în urma căruia orice comerciant care accepta cărți de credit American Express putea avea acces la date personale despre 175 de milioane de americani. În urma valului de proteste, American Express a renunțat la parteneriatul respectiv. Firma AOL, supusă și ea atacurilor din partea susținătorilor intereselor consumatorilor, a trebuit să renunțe la planul de a vinde altor marketeri numerele de telefon ale abonaților săi. Firmele cu activitate online au numai de câștigat, dacă își explică limpede regulile de protejare a intimității și le dau consumatorilor dreptul de a refuza înregistrarea datelor personale într-o bază de date. Țările europene nu se arată favorabile marketingului cu baze de date. Uniunea Europeană a adoptat o lege care descurajează dezvoltarea acestui tip de marketing în cele 15 țări membre. Europenii se arată mai stricți decât americanii, în privința protejării datelor personale.

O a patra problemă este aceea că ipotezele de la baza MRC nu se vor verifica întotdeauna.[80] De exemplu, s-ar putea să nu fie cazul ca servirea clienților mai fideli să

coste mai puțin. Clienții care cumpără în cantități mari știu adeseori cât valorează ei pentru firma furnizoare și pot exploata acest atu pentru a obține un serviciu preferențial și/sau reduceri de preț. Uneori, clienții fideli vor aștepta și vor cere mai mult de la firma furnizoare și vor reacționa dur în fața oricărei tentative din partea firmei de a le percepe prețul integral sau prețuri mai mari. Uneori, se vor arăta chiar geloși pe alți clienți, dacă li se pare că firma le acordă acestora din urmă mai multă atenție. Când firma eBay a început să „vâneze" clienți corporatiști mari, cum ar fi IBM, Disney și Sears, proprietarii câtorva mici asociații familiale care o ajutaseră să-și consolideze numele de marcă s-au simțit abandonați.[81] Clienții fideli nu vor fi neapărat și cei mai buni ambasadori ai mărcii. Conform unui studiu, clienții cu scoruri ridicate la fidelitatea în comportament și care cumpărau multe dintre produsele unei firme erau marketeri mai puțini activi la capitolul publicității orale favorabile, comparativ cu clienții care aveau scoruri ridicate de fidelitate în atitudine și exprimau mai mult devotament față de firmă.

Așadar, beneficiile marketingului cu baze de date nu se pot obține fără costuri ridicate – și nu doar în culegerea datelor inițiale despre clienți, ci și în întreținerea și explorarea lor complexă. Totuși, atunci când funcționează la parametrii scontați, un depozit de date aduce câștiguri care îi depășesc costurile. Conform unui studiu din 1996, DWI a estimat că rentabilitatea medie a investiției într-un depozit de date, pe o perioadă de trei ani, depășește 400 la sută – dar datele trebuie să fie în stare bună și corelațiile descoperite trebuie să fie valide. Iată două cazuri în care marketingul cu baze de date a mers prost:

CNA INSURANCE

Cinci programatori ai firmei CNA Insurance au muncit timp de nouă luni, ca să introducă într-un calculator cererile de despăgubire primite pe o perioadă de cinci ani – doar ca să descopere, în final, că datele fuseseră greșit codificate. Chiar și când sunt corect codificate, datele trebuie permanent actualizate, fiindcă oamenii se mută cu locuința, renunță la anumite mărci sau tipuri de produse ori servicii sau își schimbă interesele.

BRITISH COLUMBIA TELECOM

Această firmă a decis să invite 100 dintre cei mai buni clienți ai săi la un meci de baschet al echipei Vancouver Grizzlies, scop în care a selectat clienți care apelau foarte des numerele de telefon cu prefix 900. Invitațiile erau deja în tipografie, când angajații de la marketing a descoperit că, printre utilizatorii frecvenți ai numerelor cu prefix 900, se numărau și entuziaștii liniilor erotice. Drept care s-au grăbit să adauge și alte criterii de explorare, pentru a întocmi o altă listă de invitați.

Cei mai frecvenți utilizatori ai marketingului cu baze de date sunt marketerii de pe piețele organizaționale și furnizorii de servicii (hoteluri, bănci, companii aeriene de pasageri; societăți de asigurări, companii care emit cărți de credit și companii de

telefonie), care adună o mulțime de date despre clienți, în mod normal și fără dificultate. Alte tipuri de firme care se află într-o situație optimă de a investi în MRC sunt cele care fac masiv vânzare încrucișată, cu produse complementare din oferta proprie, și vânzare în sus, cu produse mai scumpe din oferta proprie (de exemplu: General Electric și Amazon), sau ai căror clienți au nevoie extrem de diferențiate și o valoare extrem de diferențiată pentru firma furnizoare. Firmele de pe piața bunurilor de consum preambalate, fie ele producătoare sau distribuitoare cu amănuntul, îl utilizează mai rar, chiar dacă există câteva (de exemplu: Kraft, Quaker Oats, Ralston Purina și Nabisco) care și-au construit baze de date pentru anumite mărci. În cazul activităților al căror indicator VVC este scăzut, al celor cu o mare fluctuație a clienților și acolo unde nu există nici un contact direct între vânzător și cumpărătorul final, beneficiile MRC s-ar putea să nu fie la fel de mari. Unele firme care au fost menționate ca exemple de succes în aplicarea MRC ar fi: Enterprise Rent-A-Car, Pioneer Hi-Bred Seeds, Fidelity Investments, Lexus, Intuit și Capital One.[82]

Conform unui studiu Deloitte Consulting din anul 1999, firmele chestionate au declarat în proporție de 70 la sută că adoptarea MRC nu le-a adus aproape nici o îmbunătățire a rezultatelor. Motive au fost multe: sistemul a fost prost proiectat, utilizarea lui a devenit prea costisitoare, utilizatorii nu-l exploatau cine știe ce sau nu considerau că le aduce vreun câștig, iar colaboratorii au ignorat sistemul. Un grup de analiști ai domeniului afacerilor a sugerat următoarea listă cu principalele pericole ale MRC:[83]

1. Implementarea MRC înaintea creării unei strategii referitoare la client.
2. Aplicarea MRC în practică înainte de a schimba în mod corespunzător structura organizatorică.
3. Adoptarea premisei că mai multă tehnologie MRC înseamnă automat „mai bine".
4. Hărțuirea clienților, în loc să fie curtați.

Toate acestea ne conduc la aceeași concluzie: fiecare firmă trebuie să analizeze serios cât este cazul să investească în crearea și exploatarea unui sistem de marketing cu baze de date, pentru a-și gestiona în bune condiții relațiile cu clienții. Caseta „Idee de marketing: Succesul în aplicarea MRC" vă oferă câteva principii orientative de practică optimă.

IDEE de marketing

Succesul în aplicarea MRC

Bazându-se pe o anchetă de mare amploare în rândul firmelor cu poziții de frunte pe piață, George Day de la Wharton conchide că performanța superioară în aplicarea MRC rezultă din integrarea a trei componente relative la capacitatea de relaționare cu clientul: o orientare organizațională care consideră prioritară păstrarea clienților și îi acordă o mare libertate de acțiune angajatului în a-l satisface pe client; informații relaționale, inclusiv calitatea datelor relevante despre client și sistemele existente în toată firma pentru partajarea acestor date între departamente diferite; și configurația, alinierea organizației în direcția edificării relațiilor cu clienții, realizată prin stimulente, indicatori de evaluare, structură organizatorică și responsabilități în materie de rezultate.

Configurația a fost factorul care le-a separat la maximum pe firmele bune de cele deficitare. Day a observat că relativ puține firme din anchetă puneau accent pe satisfacția și păstrarea clientului, în sistemul lor de stimulente. Excepție făcea Siebel Systems, care își corela în proporție de 50 la sută stimularea în bani a managerilor și în proporție de 25 la sută remunerarea agenților de vânzări, cu indicatori ai satisfacției clientului. Adevăratul câștig, a remarcat Day, apare atunci când toate elementele unei configurații – indicatorii de evaluare, stimulentele și structurile – sunt corespunzător aliniate, citând aici încercările unității de motoare de avioane din cadrul firmei General Electric, GE Aircraft Engine Business Group, de a-și îmbunătăți serviciile destinate clienților care cumpărau motoare pentru avioane supersonice. În urma unui studiu al nevoilor clientului, GE a desemnat câte un vicepreședinte al firmei pentru relația cu fiecare dintre cei 50 de clienți „de top", trimițându-și responsabilii cu asigurarea calității să lucreze cot la cot cu clienții, utilizând Internetul ca să personalizeze livrarea pieselor componente și încorporând indicatorii de servire a clientului în criteriile de evaluare a angajaților.

Day a constatat și că informațiile erau mai puțin importante decât orientarea și configurația, ca factor de separare a liderilor de cei din plutonul secund. Concluzia lui a fost că investițiile masive în tehnologie MRC aduceau avantaje competitive neglijabile. O altă concluzie a fost că, unul dintre multele motive pentru care numeroase inițiative MRC eșuează îl reprezintă faptul că firmele se concentrează pe procesele de contact cu clientul fără a face modificările corespunzătoare în structurile și sistemele interne. Recomandarea lui? Schimbați configurația înainte de a introduce MRC: „Rezultatele anchetei noastre confirmă ideea că o capabilitate superioară de relaționare cu clientul depinde în totalitate de modul în care o firmă își construiește și își gestionează structura organizatorică, și că depinde prea puțin de instrumentele MRC și de tehnologiile specifice folosite."

Sursele: George S. Day, „Creating a Superior Customer-Relating Capability", *Sloan Management Review* 44, no. 3, 2003, pp. 77-82; George S. Day, „Creating a Superior Customer-Relating Capability", *MSI Report No. 03-101*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA; „Why Some Companies Succeed at CRM (and Many Fail)", *Knowledge at Wharton*, http://knowledge.wharton.upenn.edu, 15 ianuarie 2003.

REZUMAT

1. Clienții caută maximum de valoare. Ei își formează anumite așteptări în privința valorii și acționează pe baza acestora. Ei vor cumpăra de la firma despre care au impresia că oferă cea mai multă valoare furnizată clientului, definită ca diferența dintre valoarea totală pentru client și costul total pentru client.
2. Satisfacția cumpărătorului depinde de performanța percepută a produsului și de așteptările cumpărătorului. Înțelegând că gradul înalt de satisfacție duce la un grad înalt de fidelitate a clientelei, multe firme își propun astăzi ca obiectiv satisfacția totală a clientului – STC. Pentru firmele din această categorie, satisfacția clientului este atât un scop, cât și un instrument de marketing.
3. Pierderea clienților profitabili poate să afecteze drastic profiturile unei firme. Se estimează că atragerea unui client nou poate să coste de cinci ori mai mult decât efortul de a păstra un client existent. Cheia păstrării clienților este marketingul relațional.
4. Calitatea este totalitatea atributelor și caracteristicilor unui produs sau serviciu care au influență asupra capacității acestuia de a satisface nevoi exprimate sau implicite. Firmele de astăzi nu au altă soluție decât să implementeze programe de management al calității totale, dacă vor să rămână solvabile și profitabile.
5. Managerii de marketing au două responsabilități, în cadrul firmei concentrate pe calitate. Mai întâi, trebuie să participe la formularea strategiilor și a politicilor destinate să ajute firma să învingă prin excelență la capitolul „calitate totală". În al doilea rând, trebuie să asigure calitatea marketingului în paralel cu calitatea producției.
6. Firmele au început să devină competente și în materie de management al relațiilor cu clienții (MRC), care se concentrează pe a satisface nevoile individuale ale clienților valoroși. Această competență impune crearea unei baze de date cu clienții și explorarea complexă a datelor, pentru a se detecta tendințe, segmente și nevoi individuale.

APLICAȚII

Dezbatere de marketing: Intimitatea personală în spațiul online și în afara lui

Pe măsură ce tot mai multe firme încep să practice marketingul relațional și să-și construiască baze de date cu informații despre clienți, protejarea intimității personale se conturează ca o problemă din ce în ce mai importantă. Consumatorii și grupurile de apărare a interesului public examinează atent – și uneori critică dur – politicile de confidențialitate ale agenților economici. Alte temeri invocate se referă la riscul de furt online al datelor referitoare la cărți de credit și al altor informații financiare de factură confidențială sau potențial delicată. Dar există și voci care susțin că temerile privind încălcarea intimității în spațiul online sunt nefondate și că problemele de securitate online nu sunt cu nimic deosebite de cele întâlnite în spațiul de piață tradițional. După părerea lor, posibilități de a fura informații există practic peste tot, deci e treaba clientului să-și protejeze interesele.

Adoptați o poziție: (1) „Protejarea intimității este o problemă mai mare în spațiul virtual" sau „Protejarea intimității ridică exact aceleași probleme și în spațiul virtual, și în cel real". (2) „Pe ansamblu, consumatorii sunt mai mult avantajați, decât supuși la riscuri, când marketerii dețin informații personale despre ei".

Discuție de marketing

Gândiți-vă la valoarea pe viață a clienților (VVC). Alegeți o firmă sau un tip de activitate economică și arătați cum ați proceda pentru a concepe o formulă cantitativă care să exprime acest concept. Cum s-ar schimba organizațiile, dacă ar adopta în totalitate conceptul valorii de capital a clientelei și ideea de maximizare a VVC?

MARKETING sub reflector

Dell

„Avem un model de activitate a firmei extraordinar de clar", spune fondatorul companiei, Michael Dell. „Nu există nici un fel de confuzie în privința propunerii de valoare, a ceea ce oferă compania și a motivului care face oferta nemaipomenită pentru clienți". În prezent, Dell este pe locul întâi în sectorul firmelor de calculatoare.

Dell este o firmă extrem de receptivă. Cumpărătorii intră pe site-ul Web al firmei și își proiectează singuri calculatoarele, după care autorizează efectuarea plății, ceea ce înseamnă că Dell primește banii în avans și îi poate folosi ca să-i plătească pe furnizorii componentelor necesare. Deoarece calculatoarele sale sunt fabricate la comandă, Dell își rulează stocurile în doar patru zile – printre cele mai scurte cicluri de rotație din tot sectorul. Dell preia componentele aprovizionate cu doar câteva minute înainte să fie nevoie de ele în procesul de asamblare. La fabrica din Austin, statul Texas, în unele cazuri se poate face asamblarea, instalarea programelor, testarea și ambalarea unui calculator personal în numai opt ore! Costurile sale fiind mai mici, Dell își poate permite să practice prețuri mai scăzute decât ale concurenței, dacă dorește.

Dar viteza nu este decât unul dintre elementele „ecuației Dell". Celălalt element este serviciul. De fapt, grație abaterii de la eficientul său model de activitate a ajuns Dell să descopere cât de importantă este servirea clienților. În 1993, compania a încercat să facă vânzare prin detailiști, în primul rând fiindcă așa făceau toți ceilalți. Clienții s-au supărat, fiindcă detailiștii nu-i serveau la fel de bine. În final, Dell a abandonat canalul distribuției prin comercianți cu amănuntul.

Foarte important, Michael Dell a decis că „există multe alte lucruri pe care va trebui să le facem, pe lângă fabricarea unui calculator personal." El știa că firma lui are două tipuri de clienți: organizații și consumatori. În timp ce consumatorul va cumpăra în principal datorită prețului, cumpărătorul organizațional are nevoie de o relație construită cu multă atenție. La fel ca majoritatea firmelor de succes, Dell și-a dirijat majoritatea resurselor către întărirea relației cu clienții săi cei mai profitabili.

Clienții organizaționali asigură cam 80 la sută din cifra de afaceri a firmei Dell, care își gestionează contractele cu aceștia prin intermediul unei echipe de vânzare „clasa întâi". De asemenea, Dell face și instalare de programe informatice dedicate, precum și ținerea evidenței stocurilor pentru clienții organizaționali. Prin intermediul sistemului Premier Dell.com – pagini Web adaptate în funcție de cerințele clientului, create pe site-ul Dell – firma și-a instituit o funcție de primire a comenzilor accesibilă nonstop. Clienții mari nu trebuie decât să intre pe site-ul Dell, pentru a vedea tot felul de informații despre preferințele și nevoile lor. Accesul pe site este posibil de la oricare filială din lume a firmei-client și nu numai agenții de achiziții, ci și angajații pot să utilizeze sistemul Premier Dell.com pentru a cumpăra calculatoare, conform unei proceduri automatizate. „E varianta supremă a rețelei de legătură", spune Michael Dell, „și un mod fabulos de a interacționa cu clienții noștri".

Practica normală a firmelor este „producția pentru necesarul de stoc", ceea ce echivalează cu un joc probabilistic pe care firmele îl pierd adesea, producând prea mult sau prea puțin. În industria auto, mașinile stau nevândute în parcările concesionarilor timp de 60 de zile, blocând capital rulant. De ce nu renunță firmele auto și altele ca ele la ineficientul model al „producției pe stoc", în favoarea modelului de „producție pe comandă" aplicat de Dell? Fabricanții de automobile l-au invitat pe Michael Dell în mai multe rânduri să le vorbească. Consensul pare să fie următorul: în timp ce Dell nu lucrează decât cu 50 de furnizori principali, pentru a asambla un calculator personal în valoare de 1 000 $, un fabricant auto s-ar putea să fie nevoit să apeleze la 900 de furnizori, pentru a asambla un automobil în valoare de 20.000 $. Pe lângă dificultățile tehnologice, industria auto mai are de depășit și obstacole legislative și în privința relațiilor cu concesionarii.

Întrebări spre discuție

1. Care au fost factorii-cheie ai succesului pentru Dell?
2. Unde este vulnerabilă Dell? Care sunt pericolele de care trebuie să se păzească?
3. Ce recomandări ați face directorilor superiori de marketing ai firmei Dell, pentru activitatea lor în viitor? Ce anume ar trebui să fie ei siguri că se va face, în desfășurarea activității de marketing?

Sursele: Michele Marchetti, „Dell Computer", *Sales & Marketing Management*, octombrie 1997, p. 50-53; Evan Ramstad, „Dell Fights PC Wars by Emphasizing Customer Service – Focus Wins Big Clients and Gives IBM and Compaq a Run for Their Money", *Wall Street Journal*, 15 august 1997, p. B4; Saroja Girishankar, „Dell's Site Has Business in Crosshairs", *Internetweek*, 13 aprilie 1998, p. 1; „The InternetWeek Interview – Michael Dell, Chairman and CEO, Dell Computer", *Internetweek*, 13 aprilie 1998, p. 8; Dale Buss, „Custom Cars Stuck in Gridlock", *The Industry Standard*, 23 octombrie 2000, p. 90-97; și „A Revolution of One", *The Economist*, 14 aprilie 2001; Betsy Morris, „Can Michael Dell Escape the Box?", *Fortune*, 16 octombrie 2000; Gary McWilliams, „Dell Computer Has a Midlife Crisis", *Wall Street Journal*, 31 august 2000; „Dell Increases Its Market Share as PC Sales Slow", *New York Times*, 22 ianuarie 2001; Leah Beth Ward, „Dell Sales Overtake Compaq", *Dallas Morning News*, 24 ianuarie 2000.

NOTE

1. Kimberly L. Allers, „A New Banking Model", *Fortune*, 31 martie 2003, pp. 102-104; Linda Tischler, „Bank of (Middle) America", *Fast Company*, martie 2003, pp. 104-109.
2. Glen L. Urban, „The Emerging Era of Customer Advocacy", *MIT Sloan Management Review*, iarna 2004, pp. 77-82; Robert D. Hof, „The eBay Economy", *BusinessWeek*, 25 august 2003, pp. 125-128.
3. Urban, „The Emerging Era of Customer Advocacy", pp. 77-82.
4. Irwin P. Levin și Richard D. Johnson, „Estimating Price-Quality Tradeoffs Using Comparative Judgements", *Journal of Consumer Research*, 11 iunie 1984, p. 593-600. Valoarea percepută de client poate fi calculată ca diferență sau ca raport. Dacă valoarea totală pentru client este de 20.000 $ și costul total pentru client este de 16 000 $, atunci valoarea percepută de client este de 4 000 $ (măsurată ca diferență) sau de 1,25 (măsurată ca raport). De regulă, raporturile utilizate pentru compararea prețurilor sunt denumite *raporturi valoare-preț* sau *indicatori ai valorii raportate la preț*.
5. Pentru mai multe despre valoarea percepută de client, vezi David C. Swaddling și Charles Miller, *Customer Power* (Dublin, OH: The Wellington Press, 2001).
6. Gary Hamel, „Strategy as a Revolution", *Harvard Business Review*, iulie-august 1996, p. 69-82.
7. Kenneth Hein, „What Have You Done for Me Lately", *Brandweek*, 9 septembrie 2002, pp. 20-21.
8. Michael J. Lanning, *Delivering Profitable Value* (Oxford, UK: Capstone, 1998).
9. Larry Selden și Geoffrey Colvin, „What Customers Want", *Fortune*, 7 iulie 2003, pp. 122-127.
10. Simon Knox și Stan Maklan, *Competing on Value: Bridging the Gap Between Brand and Customer* (London, UK: Financial Times, 1998). Vezi și Richard A. Spreng, Scott B. MacKenzie și Richard W. Olshawskiy, „A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction", *Journal of Marketing* no.3 (iulie 1996): 15-32.
11. Fred Crawford și Ryan Mathews, *The Myth of Excellence: Why Great Companies Never Try to Be the Best of Everything* (New York: Crown Business), p. 85-100.
12. Pentru o analiză provocatoare, vezi Susan Fournier și David Glenmick, „Rediscovering Satisfaction", *Journal of Marketing*, octombrie 1999, p. 5-23.
13. Pentru o interesantă analiză a efectelor diverselor tipuri de așteptări, vezi William Boulding, Ajay Kalra și Richard Staelin, „The Quality Double Whammy", *Marketing Service*, 18(4), 1999, p. 463-484.
14. www.saturn.com; „Saturn Illustrates Value of Customer Loyalty", *Louisville Courier-Journal*, 5 septembrie 1999.
15. Sally B. Donnelly, „Friendlier Skies", *Time*, 26 ianuarie 2004, pp. 39-40; Arlyn Tobias Gahilan, „The Amazing JetBlue", *FSB: Fortune Small Business*, mai 2003, pp. 50-60.
16. Neal Templin, „Boutique-Hotel Group Thrives on Quirks", *Wall Street Journal*, 18 martie 1999.
17. Clifford Carlsen, „Joie de Vivre Resorts to New Hospitality Strategy", *San Francisco Business Times*, 18 iunie 1999.
18. Thomas O. Jones și W. Earl Sasser, Jr., „Why Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie 1995, p. 88-99.
19. Firmele ar trebui să observe și că managerii și personalul de vânzare pot să manipuleze calificativele date de clienți la capitolul satisfacției. Pot să se arate deosebit de amabili cu clienții, chiar înainte de derularea anchetei. De asemenea, pot încerca să-i excludă din anchetă pe clienții nemulțumiți. Un alt pericol este faptul că, atunci când clienții știu cât de dornică este firma să le facă pe plac, unii vor spune intenționat că sunt foarte nemulțumiți, ca să obțină mai multe concesii.
20. Anne Chen, „Customer Feedback Key for Theme Park; Inquisite Lets Visitors Sound Off", *eWeek*, 15 decembrie 2003, p. 58.
21. Frederick K. Reichheld, „The One Number You Need to Grow", *Harvard Business Review*, decembrie 2003, pp. 46-54.
22. Alex Taylor III, „Mercedes Hits a Pothole", *Fortune*, 27 octombrie 2003, pp. 140-146.
23. Claes Fornell, Michael D. Johnson, Eugene W. Anderson, Jaaesung Cha și Barbara Everitt Bryant, „The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings", *Journal of Marketing*, octombrie 1996, p. 7-18; și Eugene W. Anderson și Claes Fornell, „Foundations of the American Customer Satisfaction Index", *Total Quality Management*, 11, no. 7, 2000, p. S869-S882.
24. „The Gurus of Quality: American Companies Are Heading the Quality Gospel Preached by Deming, Juran, Crosby, and Taguchi", *Traffic Management*, iulie 1990, pp. 35-39.
25. Cyndee Miller, „U.S. Firms Lag in Meeting Global Quality Standards", *Marketing News*, 15 februarie 1993.
26. J. Daniel Beckham, „Expect the Unexpected in Health care Marketing Future", *The Academy Bulletin*, iulie 1992, p. 3.
27. „Quality: The U.S. Drives to Catch Up", *Business Week*, noiembrie 1982, p. 66-80, aici p. 68. Pentru o evaluare mai recentă a progreselor înregistrate, vezi Gilbert Fuchsberg, „Quality Programs Show Shoddy Results", *Wall Street Journal*, 14 mai 1992, p. B1. Vezi și Roland R. Rust, Anthony J. Zahorik și Timothy L. Keiningham, „Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable", *Journal of Marketing* 59, no. 2 (aprilie 1995): 58-70.
28. Robert D. Buzzell și Bradley T. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (New York: Free Press, 1987), capitolul 6. PIMS este acronimul denumirii „*P*rofit *I*mpact of *M*arket *S*trategy" (efectul strategiei de piață asupra profitului).
29. David Greising, „Quality: How to Make It Pay", *BusinessWeek*, 8 august 1994, pp. 54-59; Roland R. Rust, Anthony J. Zahorik și Timothy L. Keiningham, „Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially

Accountable", *Journal of Marketing* 59, no. 2, aprilie 1995, pp. 58-70.
30. Roland T. Rust, Christine Moorman și Peter R. Dickson, „Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both", *Journal of Marketing* 65, octombrie 2002, pp. 7-24.
31. Don Peppers și Martha Rogers, *The One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time* (New York: Currency, 1993), p. 108.
32. William A. Sherden, *Market Ownership: The Art and Science of Becoming #1* (New York: Amacom, 1994), p. 77.
33. Robert J. Bowman, „Good Things, Smaller Packages", *World Trade* 6, no. 9 (octombrie 1993): 106-10.
34. Werner J. Reinartz și V. Kumar, „The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration", *Journal of Marketing* 67, ianuarie 2003, pp. 77-99; Werner J. Reinartz și V. Kumar, „On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing", *Journal of Marketing* 64, octombrie 2000, pp. 17-35.
35. Rakesh Niraj, Mahendra Gupta și Chakravarthi Narasimhan, „Customer Profitability in a Supply Chain", *Journal of Marketing*, iulie 2001, p. 1-16.
36. Thomas M. Petro, „Profitability: The Fifth 'P' of Marketing", *Bank Marketing*, septembrie 1990, p. 48-52; și „Who Are Your Best Customers?", *Bank Marketing*, octombrie 1990, p. 48-52.
37. Ravi Dhar și Rashi Glazer, „Hedging Customers", *Harvard Business Review*, mai 2003, pp. 86-92.
38. Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).
39. Carl Sewell și Paul Brown, *Customers for Life* (New York: Pocket Books, 1990). p. 162.
40. Greg Farrel, „Marketers Put a Price on Your Life", *USA Today*, 7 iulie 1999.
41. Stephan A. Butscher, „Welcome to the Club: Building Customer Loyalty", *Marketing News*, 9 septembrie 1996, p. 9.
42. Don Peppers și Martha Rogers, *The One-to-One Future* (New York: Currency, 1993), p. 37-38.
43. Robert C. Blattberg și John Deoghton, „Manage Marketing by the Customer Equity Test", *Harvard Business Review*, iulie-august 1996, pp. 136-144.
44. Roland T. Rust, Valarie A. Zeithaml și Katherine A. Lemon, *Driving Customer Equity* (New York: Free Press, 2000).
45. Robert C. Blattberg, Gary Getz și Jacquelyn S. Thomas, *Customer Equity: Building and Managing Relationships As Valuable Assets* (Boston: Harvard Business School Press, 2001); Robert C. Blattberg și Jacquelyn S. Thomas, „Valuing, Analyzing, and Managing the Marketing Function Using Customer Equity Principles", în *Kellogg on Marketing*, ediție îngrijită de Dawn Iacobucci (New York: John Wiley & Sons, 2002).
46. Mohan Sawhney, „Beyond CRM: Managing Relational Equity", dintr-o prelegere susținută la forumul „Managing Customer Relationships in the Network Economy", 20 septembrie 2000. Pentru o analiză generală a termenului *equity* (valoare de capital), vezi Roderick J. Brodie, Mark S. Glynn și Joel Van Durme, „Towards a Theory of Marketplace Equity", *Marketing Theory* 2, no. 1, 2000, pp. 5-28.
47. Nicole E. Coviello, Roderick J. Brodie, Peter J. Danaher și Wesley J. Johnston, „How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices", *Journal of Marketing* 66, iulie 2002, pp. 33-46.
48. Michael J. Lanning, *Delivering Profitable Value* (Oxford, UK: Capstone, 1998).
49. Nora A. Aufreiter, David Elzinga și Jonathan W. Gordon, „Better Branding", *The McKinsey Quarterly*, Number 4, 2003, pp. 29-39.
50. Lanning, *Delivering Profitable Value*.
51. Joe Ashbrook Nickell, „Welcome to Harrah's", *Business 2.0*, aprilie 2002, pp. 49-54; Del Jones, „Client Data Means Little Without Good Analysis", *USA Toda*y, 24 decembrie 2001, p. 4B; Mark Leon, „Catering to True-Blue Customers", *Computerworld*, 11 august 2003, p. 37; John R. Brandt, „Dare to be Different", *Chief Executive*, mai 2003, pp. 34-38.
52. Peppers și Rogers, *The One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time*; Don Peppers și Martha Rogers, *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age* (New York: Currency, 1997); Don Peppers și Martha Rogers, *The One-to-One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management* (New York: Doubleday, 1999); Don Peppers, Martha Rogers și Bob Dorf, *The One-to-One Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a One-to-One Marketing Program* (New York: Bantam, 1999); Don Peppers și Martha Rogers, *One-to-One B2B: Customer Development Strategies for the Business-To-Business World* (New York: Doubleday, 2001).
53. Katherine O'Brien, „Differentiation Begins with Customer Knowledge", *American Printer*, iulie 2003, p. 8.
54. Alan W. H. Grant și Leonard A. Schlesinger, „Realize Your Customer's Full Profit Potential", *Harvard Business Review*, septembrie-octombrie 1995, pp. 59-72.
55. Jeffrey Gitomer, *Customer Satisfaction Is Worthless: Customer Loyalty Is Priceless: How to Make Customers Love You, Keep Them Coming Back and Tell Everyone They Know* (Austin, TX: Bard Press, 1998).
56. Technical Assistance Research Programs (TARP), *U.S. Office of Consumer Affairs Study on Complaint Handling in America*, 1986.
57. Karl Albrecht și Ron Zemke, *Service America!* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1985), p. 6-7; Roland T. Rust, Bala Subramanian și Mark Wells, „Making Complaints a Management Tool", *Marketing Management* 1, no. 3, 1992, pp. 40-45; Ruth Bolton și Tina M. Bronkhorst, „The Relationship Between Customer Complaints to the Firm and Subsequent Exit Behavior", în *Advances in Consumer Research* vol. 22 (Provo, Utah: Association for Consumer Research, 1995); Stephen S. Tax și Stephen W. Brown, „Recovering and Learning from

Service Failure", *Sloan Management Review* 40, no. 1, 1998, pp. 75-88.
58. Maryfran Johnson, „Colliding with Customers", *Computerworld*, 15 decembrie 2003, p. 20; Bob Brewin, „User Complaints Push Dell to Return PC Support to U.S.", *Computerworld*, 1 decembrie 2003, p. 6.
59. Frederick F. Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
60. Robert Blattberg, Byung-Do Kim și Scott Neslin, *Database Marketing: Theory and Practice* (în curs de apariție).
61. www.ameritrade.com; Rebecca Buckman, „Ameritrade Unveils Index That Tracks Customer Trends", *Wall Street Journal*, 2 decembrie 1999. Pentru un exemplu la polul opus, vezi Susan Stellin, „For Many *Online Companies, Customer Service is Hardly a Priority", New* York Times, 19 februarie 2001.
62. Michael Totty, „E-Commerce (A Special Report): Business Solutions", *Wall Street Journal*, 20 octombrie 2003, p. R4.
63. Jeffrey Pfeffer, „The Face of Your Business", *Business 2.0*, decembrie 2002/ianuarie 2003, p. 58.
64. Frederick F. Reichheld, „Learning from Customer Defections", *Harvard Business Review*, martie-aprilie 1996, pp. 56-69.
65. Reichheld, „Learning from Customer Defections", pp. 56-69.
66. Leonard L. Berry și A Parasuraman, *Marketing Services: Competing Through Quality* (New York: Free Press, 1991), p. 136-42. Vezi și Richard Cross și Janet Smith, *Customer Bonding: Pathways to Lasting Customer Loyalty* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1995).
67. Pentru o analiză, vezi Graham R. Dowling și Mark Uncles, „Do Customer Loyalty Programs Really Work?", *Sloan Management Review* 38, no. 4, 1997, pp. 71-82.
68. Thomas Lee, „Retailers Look for a Hook", *St. Louis Post-Dispatch*, 4 decembrie 2004, p. A1.
69. <www.apple.com>.
70. <www.hog.com>.
71. James H. Donnelly Jr., Leonard L. Berry și Thomas W. Thompson, *Marketing Financial Services – A Strategic Vision* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1985), p. 113.
72. Susan Stellin, „For Many Online Companies, Customer Service is Hardly a Priority", *New York Times*, 19 februarie 2001; Michelle Johnson, „Getting Ready for the Onslaught", *Boston Globe*, 4 noiembrie 1999.
73. <http://www.warp9inc.com/Newsletter/06_2001/Shoppingcarts.htm>.
74. BW Online, 22 iulie 2002, emisiune TV.
75. „Personal Touch", *Chain Store Age*, iunie 2003, pp. 42-46.
76. Articol difuzat în sistem privat, Lester Wunderman, „The Most Elusive Word in Marketing", iunie 200. Vezi și Lester Wunderman, *Being Direct* (New York: Random House, 1996).
77. Ian Mount, „Marketing", *Business 2.0*, august/septembrie 2001, p. 84.
78. Peter R. Peacock, „Data Mining in Marketing: Part 1", *Marketing Management*, iarna 1998, p. 9-18 și „Data Mining in Marketing: Part 2", *Marketing Management*, primăvara 1998, p. 15-25; Ginger Conlon, „What the !@!*?!! Is a Data Warehouse?", *Sales & Marketing Management*, aprilie 1997, p. 41-48; Skip Press, „Fool's Gold? As Companies Rush to Mine Data, They May Dig Up Real Gems – or False Trends", *Sales & Marketing Management*, aprilie 1997, p. 58, 60, 62; John Verity, „A Trillion-Byte Weapon", *BusinessWeek*, 31 iulie 1995, p. 80-81.
79. James Lattin, Doug Carroll și Paul Green, *Analyzing Multivariate Data* (Florence, KY: Thomson Brooks/Cole, 2003); Simon Haykin, *Neural Networks: A Comprehensive Foundation*, ediția a 2-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998); Michael J. A. Berry și Gordon Linoff, *Data Mining Techniques: For Marketing, Sales, and Customer Support* (New York: John Wiley & Sons, 1997).
80. Werner Reinartz și V. Kumar, „The Mismanagement of Customer Loyalty", *Harvard Business Review*, iulie 2002, pp. 86-94; Susan M. Fournier, Susan Dobscha și David Glen Mick, „Preventing the Premature Death of Relationship Marketing", *Harvard Business Review*, ianuarie-februarie 1998, pp. 42-51.
81. Jon Swartz, „Ebay Faithful Expect Loyalty in Return", *USA Today*, 1 iulie 2002, pp. B1-B2.
82. George S. Day, „Creating a Superior Customer-Relating Capability", *Sloan Management Review* 44, no. 3, 2003, pp. 77-82.
83. Darrell K. Rigby, Frederick F. Reichheld și Phil Schefter, „Avoid the Four Perils of CRM", *Harvard Business Review*, februarie 2002, pp. 101-109.

CAPITOLUL 6 ANALIZA PIEȚELOR DE CONSUM

ÎN ACEST CAPITOL VOM ABORDA URMĂTOARELE CHESTIUNI:

1. Cum influențează caracteristicile consumatorului comportamentul de cumpărare?
2. Ce procese psihologice importante influențează reacțiile consumatorului la programul de marketing?
3. Cum își iau consumatorii deciziile de achiziție?
4. Cum analizează marketerii luarea deciziei de către consumatori?

Scopul marketingului este să vină în întâmpinarea nevoilor și dorințelor clienților-țintă și să le satisfacă mai bine decât concurenții. Domeniul de studiu al comportamentului consumatorului se ocupă de modul în care indivizii, grupurile și organizațiile selectează, cumpără, utilizează și se debarasează de bunurile, serviciile, ideile sau experiențele care le satisfac nevoile și dorințele. Studierea consumatorilor furnizează indicii prețioase pentru îmbunătățirea sau introducerea produselor sau serviciilor, stabilirea prețurilor, configurarea canalelor de distribuție, formularea mesajelor și dezvoltarea altor activități de marketing. Marketerii caută tot timpul tendințe în formare, care sugerează ocazii favorabile de marketing. „Metrosexualul" este o asemenea tendință:

În vara anului 2003, unele voci cu autoritate în domeniul marketingului au proclamat existența unei noi piețe masculine, „metrosexualii", definiți ca bărbați heterosexuali trăitori în mediul urban, cărora le plac lucruri cum ar fi să meargă la cumpărături și să folosească produse și servicii de îngrijire personală. Vedeta fotbalului englez David Beckham, cu înfățișarea lui atent aranjată după ultima modă, a fost declarată reprezentarea imagistică chintesențială a „metrosexualului". Beckham nu se teme să-și lăcuiască unghiile sau să poarte sarong (în afara terenului de fotbal, adică). Un cercetător a estimat că între 30 și 35 la sută din bărbații americani tineri manifestă tendințe metrosexuale, fapt dovedit în parte și de achizițiile pe care le fac: creme pentru piele și parfumuri. Un alt studiu a descoperit „un val în formare, de bărbați care iau în derâdere restricțiile impuse prin tradiție de rolurile masculine și care fac ce vor, cumpără ce vor, se distrează cum vor – și puțin le pasă dacă unii oameni consideră că nu se poartă ca niște bărbați adevărați." Apariția acestei piețe a fost o mană cerească pentru marketerii produselor de îngrijire personală destinate bărbaților, alimentând din plin succesul unor mărci cum ar fi Axe de la Unilever, în varianta de spray parfumat pentru corp, al liniei „For Men" a firmei The Body Shop și al noilor magazine Men's Zone aparținând lanțului britanic de drogherii Boots.[1]

Un marketing de succes impune ca firmele să intre în deplină conexiune cu clienții lor. Adoptarea unei orientări de marketing holist înseamnă să-i înțelegem pe consumatori – să ajungem la o viziune circulară atât asupra existenței lor cotidiene, cât și asupra schimbărilor care apar de-a lungul vieții

lor. Cunoaşterea completă şi în profunzime a consumatorului ne ajută să fim siguri că vom oferi produsele potrivite consumatorilor potriviţi şi de o manieră potrivită. Acest capitol explorează dinamica de cumpărare a consumatorului individual, iar capitolul următor se ocupă de dinamica de cumpărare a cumpărătorilor organizaţionali.

Ce anume influenţează comportamentul consumatorului?

Marketerii trebuie să înţeleagă în totalitate atât teoria, cât şi realitatea practică a comportamentului consumatorului. În tabelul 6.1 puteţi vedea câteva date interesante despre consumatorul american al anului 2001, iar caseta „Idee de marketing: Tendinţe ale consumatorilor pentru viitor" vă ajută să vă faceţi o idee despre lucrurile la care se pot aştepta marketerii în anul 2025.

Comportamentul de cumpărare al unui consumator este influenţat de factori culturali, sociali şi personali. Factorii culturali exercită influenţa cea mai amplă şi cea mai profundă.

Factorii culturali

Cultura, subcultura (subsistemul cultural) şi clasa socială sunt influenţe deosebit de importante asupra comportamentului de cumpărare al consumatorului. **Cultura** este factorul determinant fundamental al dorinţelor şi comportamentului unei persoane. Pe măsură ce creşte, copilul asimilează, prin intermediul familiei sale şi al altor instituţii esenţiale din societate, un anumit ansamblu de valori, percepţii, preferinţe şi comportamente. Un copil care creşte în Statele Unite este supus influenţei următoarelor valori: realizare şi succes, activitate, eficienţă şi simţ practic, progres, confort material, individualism, libertate, confort exterior, umanitarism şi spirit juvenil.[2]

Fiecare cultură constă din **subculturi (subsisteme culturale)** mai mici, care le oferă membrilor lor o posibilitate mai concretă de identificare şi de socializare. Subsistemele culturale se pot defini prin naţionalitate, prin religie, prin rasă şi prin regiune geografică. Când subculturile devin suficient de numeroase şi de înstărite, firmele îşi concep adeseori programe de marketing specializate pentru servirea lor. *Marketingul multicultural* a apărut în urma unei cercetări de marketing meticuloase, care a relevat că nişele de diferenţiere etnică şi demografică nu reacţionează întotdeauna favorabil la publicitatea specifică marketingului de masă.

În ultimii ani, firmele au exploatat strategii de marketing multicultural bine gândite (vezi caseta „Idee de marketing: Marketingul către segmente de piaţă culturale"). De exemplu, multe bănci şi societăţi de asigurări de viaţă se concentrează pe americanii hispanici, fiindcă, deşi nivelul lor de venit este în creştere, cei 40 de milioane de americani hispanici care trăiesc în Statele Unite nu au devenit încă mari consumatori de servicii financiare:

TABELUL 6.1 Almanahul consumatorului american

Îngrijire personală

Suma cheltuită pe unitate de consum pentru produse și servicii de îngrijire personală în 1999: **408 $**

Mâncare

Suma medie cheltuită anual pe familie pentru mâncare în 1999: **5.031 $**
Numărul de ouă consumate pe cap de locuitor în 2000: **258**
Kilograme de cafea (în echivalent boabe) consumate pe cap de locuitor în 1999: **4,5**

Alimentație publică

Procentajul adulților care mănâncă într-un local public într-o zi obișnuită: **44%**
Luna și ziua din săptămână când se iese cel mai des la un local de alimentație publică: **august; sâmbătă**

Gumă de mestecat, ciocolată și bomboane

Americanul mediu mestecă **300** de lame de gumă pe an

Vin (consumul de vin în litri pe cap de locuitor)

Franța: **61**
Statele Unite: **8**

Autoturisme și mașini de teren

Vechimea medie a autovehiculelor aflate în exploatare în Statele Unite în anul 2000: **autoturisme 8,3 ani; mașini de teren 6,9 ani**
Procentajul estimat al gospodăriilor americane care dețineau trei sau mai multe autovehicule în anul 2000: **21%**
Cu 2 autovehicule: **42%**
Cu 1 autovehicul: **31%**
Fără nici un autovehicul: **6%**

Călătorii și cazare

Numărul mediu anual de călătorii, pe persoană, pe distanțe de peste 1 600 km: **3,9**
Numărul de nopți pe care călătorul mediu le petrece într-un hotel, într-un motel sau într-o pensiune, anual: **3,3**

Activități de timp liber

Numărul mediu de dăți în care adultul american se duce la cinematograf, anual: **9**
Numărul mediu de dăți în care adultul american se duce la un eveniment sportiv, anual: **7**
Procentajul adulților americani care vizitează un muzeu de artă, un parc sau un monument istoric, un târg de artă sau meșteșuguri: **66%**

Electronice pentru piața de consum (procentajul penetrării în gospodării)

Videocasetofoane: **93%** Calculatoare personale: **61%**

Telefoane fără fir

Procentajul șoferilor din Statele Unite care au de obicei un tip sau altul de telefon în mașină: **54%**
Procentajul gospodăriilor din Statele Unite cu telefoane mobile: **59%**
Din total, procentajul celor care declară că își folosesc telefonul în timp ce conduc mașina: **73%**

IDEE de marketing

Tendinţe ale consumatorilor pentru viitor

Ce tendinţe demografice fundamentale vor modela piaţa de consum în următorii 25 de ani? Ca să poată răspunde la această întrebare, publicaţia *American Demographics* a făcut echipă cu Mapinfo, o firmă specializată în cercetarea de marketing cu sediul la Troy, în statul New York, pentru a elabora proiecţii de evoluţie a populaţiei până în anul 2025. Cercetătorii au descoperit că tendinţele cele mai susceptibile să influenţeze agendele de mâine ale agenţilor economici acumulează deja, încă de astăzi, greutate inerţială, iar marketerii foarte abili au început deja să-şi dezvolte strategii pentru cele trei tendinţe demografice care se conturează ca având maximum de amploare şi de influenţă probabilă asupra pieţei de mâine.

Aglomerata Americă

- Mai multe ocazii favorabile, mai multe nişe de piaţă
- Preocuparea pentru mediul natural devine prioritară şi centrală

Se estimează că, până în anul 2025, populaţia Statelor Unite va depăşi 350 de milioane de oameni – o creştere cu aproximativ 70 de milioane, care reprezintă un salt de 25 la sută. Aşteptaţi-vă ca această creştere ce spulberă toate recordurile să continue, pe măsură ce americanii trăiesc mai mult, ratele natalităţii se menţin constante şi imigrarea îşi menţine ritmul. Totuşi, această piaţă enormă nu promite deloc o revenire la piaţa de masă. Pe măsură ce populaţia sporeşte, pieţele de nişă ar putea deveni incomod de vizat cu o singură strategie de marketing. Drept rezultat, piaţa de nişă din ziua de azi, cum ar fi americanii hispanici, va deveni o piaţă de masă de sine stătătoare, segmentată nu doar prin naţionalitate (mexicani, guatemalezi etc.), ci şi prin comportamentul de cheltuială şi prin alte caracteristici psihografice. Firește, înmulţirea populaţiei va ridica şi unele probleme. Resursele naturale vor scădea, deci ne putem aştepta să asistăm la o escaladare a conflictelor locale în ceea ce priveşte modul de utilizare a terenurilor, a surselor de apă şi a energiei electrice. Produsele şi serviciile vor fi mai atent analizate din punctul de vedere al impactului lor asupra mediului natural.

Viguroasa piaţă a vârstnicilor

- Piaţa „seniorilor" capătă o nouă atracţie
- Crearea unor mărci fără vârstă, pentru mai multe generaţii

Până în anul 2025, odată cu înaintarea în vârstă a membrilor „generaţiei explozive" şi creşterea în continuare a speranţei de viaţă, numărul cetăţenilor „seniori" se va dubla, depăşind 70 de milioane de oameni. Încărunţirea Americii înseamnă că firmele vor trebui să facă mai mult decât să laude din gură ideea marketingului dirijat spre vârstnici. Totuşi, agenţii economici nu-şi vor pierde brusc interesul faţă de grupul demografic 18-34 de ani. Dimpotrivă, firmele vor trebui să înveţe cum să creeze mărci care să-i atragă pe consumatorii mai bătrâni fără a-i înstrăina pe cei mai tineri. Un exemplu: o reclamă recentă la Pepsi înfăţişează un adolescent aflat printre spectatorii de lângă scena unde se produce o trupă rock. Băiatul întoarce capul şi-l descoperă pe tatăl lui, dansând dezlănţuit în apropiere. Astăzi, oamenii de 50 de ani nu mai sunt consideraţi bătrâni. Marketerii abili vor exploata această realitate şi vor crea imaginea unei societăţi fără vârstă, unde oamenii se definesc mai mult prin activităţile pe care le desfăşoară, decât prin vârsta biologică. De exemplu, studenţii de colegiu pot avea 20, 30 sau 60 de ani.

Caleidoscopul consumatorilor

- Conceperea unor campanii care să atragă numeroase segmente demografice
- Găsirea unor modalităţi ingenioase de a aborda majoritatea albă în curs de scădere

În anul 2025, termenul „minoritate", aşa cum este folosit în prezent, va deveni practic depăşit. Pe măsură ce proporţia albilor nonhispanici va

scădea, de la 70 de procente cât este astăzi, la 60 de procente, populația hispanică va face mai mult decât să se dubleze, iar numărul asiaticilor din Statele Unite de asemenea aproape că se va dubla. Cum bine spunea un director dintr-o firmă specializată în consultanță pe problematica tendințelor, firmele care nu și-au dezvoltat încă o strategie de marketing multicultural vor fi obligate „să se trezească în mirosul turtelor de mălai thailandeze". Totuși, e greu de spus dacă strategiile de marketing multicultural ale zilei de mâine vor continua să fie segmentate după rasă ori dacă populația tot mai variată cultural preferă strategiile cuprinzătoare, „de fuziune", care încearcă să înscrie într-o singură campanie mai multe naționalități sau identități rasiale diferite. Ca exemple pentru această din urmă strategie, gândiți-vă la GAP sau Benetton. Pentru a-și putea da seama cum e mai bine, firmele vor trebui să apeleze mai mult la cercetarea etnografică. Pe de altă parte însă, nu pot nici să ignore majoritatea albă în scădere. Dacă decalajul actual de avere și venituri dintre consumatorii albi și cei de altă rasă se menține și în următorii 25 de ani, firmele vor avea motive arhisuficiente ca să-i vizeze pe cei 210 milioane de consumatori albi nonhispanici ai națiunii.

Sursa: Adaptare după Alison Stein Wellner, „The Next 25 Years", *American Demographics*, aprilie 2003, pp. 24-27.

GE FINANCIAL

GE Financial a făcut, încet și prudent, câțiva pași în direcția cuceririi pieței hispanice. A dedicat peste doi ani studierii și planificării inițiativei sale hispanice, colaborând îndeaproape cu persoane importante din comunitatea hispanică. Și-a înființat un centru de apel cu operatori vorbitori de spaniolă, și-a lansat un site Web în limba spaniolă și a recrutat agenți bilingvi care să vândă produsele GE în orașe importante. Și a „înrolat-o" pe Julie Stav, analista financiară de origine latino-americană pe care lumea o privește ca pe o autoritate supremă în domeniul finanțelor personale, ca să facă o serie de spoturi informative, care rulează în limba engleză pe postul NBC din Miami al firmei GE și în limba spaniolă pe Telemundo.[3]

Practic toate societățile umane prezintă o *stratificare socială*. Stratificarea ia câteodată forma unui sistem de caste, în care membrii diverselor caste sunt crescuți și educați pentru anumite roluri sociale și nu pot să-și schimbe apartenența la castă. Mai frecvent, însă, stratificarea are loc sub forma **claselor sociale**, respectiv subdiviziuni relativ omogene și de durată ale unei societăți, care sunt ordonate ierarhic și ai căror membri au în comun valori, interese și comportamente asemănătoare. Una dintre descrierile clasice ale claselor sociale din Statele Unite definește șapte niveluri ascendente, după cum urmează: (1) pătura inferioară a clasei de jos; (2) pătura superioară a clasei de jos; (3) clasa muncitoare; (4) clasa de mijloc; (5) pătura superioară a clasei mijlocii; (6) pătura inferioară a clasei superioare; și (7) pătura superioară a clasei superioare.[4]

Clasele sociale au mai multe caracteristici. Mai întâi, cei din interiorul fiecărei clase tind să se comporte în mai mare măsură la fel, decât persoanele provenite din două clase sociale diferite. Clasele sociale se deosebesc prin vestimentație, moduri de exprimare, preferințe recreaționale și multe alte particularități. În al doilea rând, oamenii sunt percepuți ca ocupând o poziție socială superioară sau una inferioară în funcție de clasa

lor socială. În al treilea rând, clasa socială este indicată de o mulţime grupată de variabile – spre exemplu: ocupaţie, venit, avere, educaţie şi sistem de valori – şi nu de o singură variabilă luată separat. În al patrulea rând, indivizii pot să se mişte în sus şi în jos pe scara claselor sociale, de-a lungul vieţii. Gradul de mobilitate depinde de rigiditatea stratificării sociale din fiecare societate dată.

Clasele sociale manifestă preferinţe distincte pentru produse şi mărci din multe categorii, printre care îmbrăcăminte, dotări pentru locuinţă, activităţi de recreere şi automobile. Clasele sociale se deosebesc şi prin preferinţele mediatice, cei din păturile superioare preferând adeseori revistele şi cărţile, iar cei din păturile inferioare preferând adeseori televiziunea. Chiar şi în cadrul aceleiaşi categorii mediatice, cum ar fi televiziunea, consumatorii de clasă superioară preferă emisiunile de ştiri şi serialele dramatice, în timp ce consumatorii de clasă inferioară preferă serialele siropoase şi emisiunile de sport. De asemenea, există şi diferenţe lingvistice între clasele sociale. Autorul de reclame trebuie să conceapă textul şi dialogurile în aşa fel încât să sune veridic pentru clasa socială căreia i se adresează.

Factorii sociali

Pe lângă factorii culturali, comportamentul unui consumator este influenţat şi de factori sociali cum ar fi grupurile de referinţă, familia, rolurile sociale şi statutul social (statusul).

GRUPURILE DE REFERINŢĂ **Grupurile de referinţă** ale unei persoane constau din toate grupurile care exercită direct (faţă în faţă) sau indirect o influenţă asupra atitudinilor sau comportamentului persoanei respective. Grupurile care au o influenţă directă asupra unei persoane se numesc **grupuri de apartenenţă**. Unele grupuri de apartenenţă sunt **grupuri primare**, de exemplu familia, prietenii, vecinii şi colegii de serviciu, cu care persoana în cauză interacţionează aproape permanent şi de o manieră informală. Oamenii fac parte, de asemenea, şi din **grupuri secundare**, cum ar fi cele religioase, profesionale şi sindicale, care tind să fie mai formale şi necesită o interacţiune mai puţin permanentă.

Grupurile de referinţă îi influenţează semnificativ pe oameni în cel puţin trei moduri. Grupurile de referinţă îl expun pe individ unor comportamente şi stiluri de viaţă inedite, îi influenţează atitudinile şi concepţia despre sine, şi exercită asupra lui presiuni de conformare, care pot să-i influenţeze opţiunea efectivă în privinţa unor produse sau mărci. Oamenii sunt influenţaţi şi de grupuri din care nu fac parte. **Grupurile de aspiraţie** sunt cele în care speră să intre individul; **grupurile de disociere** sunt cele ale căror valori şi comportamente sunt respinse de individ.

Producătorii de bunuri şi mărci care suferă o influenţă puternică din partea grupurilor de referinţă trebuie să găsească metode de a ajunge la liderii de opinie din aceste grupuri şi de a-i influenţa. Un **lider de opinie** este acea persoană din cadrul

comunicațiilor informale relative la produs care oferă sfaturi sau informații despre un anumit produs sau o anumită categorie de produse, de exemplu care marcă este cea mai bună sau cum poate fi utilizat un anume produs.[5] Marketerii încearcă să ajungă la liderii de opinie prin identificarea caracteristicilor demografice și psihografice proprii acestui statut, prin identificarea mijloacelor de presă pe care le citesc liderii de opinie și prin dirijarea mesajelor spre persoanele care dețin acest statut.

NESTLÉ

Anterior lansării produsului KitKat Kubes, o variantă a populare sale mărci KitaKat, Nestlé a angajat o agenție care să creeze rumoare printre liderii de opinie ai pieței consumatorilor cu vârste între 16 și 25 de ani. Celor 20.000 de consumatori dintr-o bază de date li s-au trimis mesaje-text, după care baza de date a fost redusă la doar 100 de lideri de opinie, cu ajutorul unui chestionar administrat prin telefon. Liderilor de opinie li s-a trimis apoi o cutie mare cu KitKat Kubes. Cum spunea un manager de proiect de la Nestlé Rowntree: „Nu-i nevoie decât de 50 de oameni, ca să apară încă o nebunie la modă." Dar, firește, trebuie să fie cincizeci de oameni potriviți.[6]

În Japonia, fetelor de liceu li s-a atribuit deseori meritul de a fi stârnit rumoarea care transformă un nou produs într-un mare succes de piață, cum s-a întâmplat cu lacul de unghii Neuve de la Shiseido.[7] În Statele Unite, cele mai „tari" tendințe în muzica, în limbajul și în moda vestimentară a adolescenților pornesc adeseori din cartierele sărace ale marilor orașe. Firmele de confecții, cum ar fi Hot Topic, care speră să-i atragă pe capricioșii consumatori de pe piața tinerilor, extrem de sensibili la curentele din modă, au depus eforturi concertate de monitorizare a stilului și comportamentului liderilor de opinie din mediul urban.

HOT TOPIC

Cu 494 de magazine în mall-urile din 49 de state și în Porto Rico, Hot Topic a înregistrat un succes uriaș în utilizarea stilului rebel pentru articolele sale vestimentare. Deviza publicitară „totul despre muzică" reflectă premisa operațională a celor de la Hot Topic: muzica reprezintă influența primară asupra modei adolescenților. Indiferent ce fel de muzică „prizează" un adolescent: rock, pop-punk, emo, rap acid, rave, rockabilly și chiar gusturi muzicale mai obscure, Hot Topic are tricoul care i se potrivește! Tricourile imprimate cu trupele preferate sunt pâinea de toate zilele a firmei – dacă nu chiar cozonacul! Ca să poată ține pasul cu tendințele din muzică, toți angajații firmei Hot Topic, de la director general la cel mai mărunt angajat de magazin, se duc regulat la concertele formațiilor consacrate sau în curs de afirmare, luând aminte la cine cu ce e îmbrăcat. Pentru angajații magazinelor, e un avantaj suplimentar, fiindcă li se rambursează prețul biletelor, dacă vin cu o informație care mai târziu se dovedește benefică pentru rotația mărfurilor din magazin. Hot Topic apelează și la contribuția clienților. Managerii de magazin păstrează tot timpul lângă casă un teanc de fișe unde cumpărătorii pot să-și noteze comentariile. site-ul Web al firmei solicită sugestii prin e-mail, iar directorul general citește peste 1 000 de fișe cu comentarii și e-mailuri din partea clienților, în fiecare lună.[8]

IDEE de marketing

Marketingul către segmente de piaţă culturale

Americanii hispanici

Estimată să reprezinte un sfert din populaţia Statelor Unite până în anul 2050, populaţia hispanică americană are cel mai rapid ritm de creştere şi curând va deveni cea mai numeroasă minoritate din ţară. Numărând deja la fel de mulţi oameni ca populaţia Canadei, puterea de cumpărare anuală a americanilor hispanici se ridica la 646 de miliarde $ în anul 2002 (totalul cheltuielilor de consum ale americanilor albi fiind de 6,3 bilioane $). Segmentul hispano-american poate fi unul dificil pentru marketeri. Cam două duzini de naţionalităţi americane pot fi clasificate drept „hispanice", printre care cubanezi, mexicani, portoricani, dominicani şi alte grupuri din America de Sud şi Centrală. Grupul hispanic reprezintă un amestec variat de culturi, tipologii fizice, proveniențe rasiale şi aspiraţii.

Nickelodeon a înregistrat un uriaş succes de piaţă cu crearea unui personaj „pan-hispanic", Dora Exploratoarea, care se adresează populaţiei preşcolare în creştere din toate aceste grupuri hispanice. Personajul este bilingv şi aventurile prin care trece reflectă aspecte din multe culturi hispanice diferite. Creatorii Dorei Exploratoarea au apelat la ajutorul unei echipe de consultanţi cu experienţă de viaţă şi profesională în culturi latino-americane. Drept rezultat, copiii o pot vedea pe Dora hălăduind prin Anzi sau însoţită de o broscuţă care reprezintă un personaj important în folclorul portorican. Cercetarea a dat roade: emisiunea are cea mai mare audienţă în rândul preşcolarilor, dintre cele prezentate de televiziunile comerciale, şi este vizionată de toţi copiii, nu doar de cei hispanici.

Şi totuşi, în ciuda diferenţelor dintre ei, hispanicii au adesea în comun valorile familiale puternic înrădăcinate, nevoia de respect, fidelitatea faţă de marcă şi interesul pronunţat faţă de calitatea produsului. Marketerii caută să-i abordeze pe americanii hispanici cu promoţii, reclame sau site-uri Web precis dirijate, dar trebuie să aibă grijă să reflecte nuanţele culturale şi tendinţele pieţei. De exemplu, sesizând faptul că hispanicii fac de două ori mai multe drumuri pe săptămână la băcănie şi sunt mai puţin înclinaţi să ia masa în oraş, Goya Foods a capturat raioane întregi din marile supermarketuri, oferind toată varietatea de bunuri pe care şi le-ar putea dori consumatorii hispanici. Alte firme de produse alimentare au introdus şi ele articole dirijate spre hispanici: Frito-Lay, de exemplu, are un „pluton" întreg de gustări condimentate, care se vând aranjate într-un rastel pe care scrie „A Todo Sabor" (aproximativ „Aromă totală", în spaniolă).

Afro-americanii

Puterea de cumpărare a celor 34 de milioane de afro-americani din Statele Unite a cunoscut o adevărată explozie pe parcursul prosperului deceniu 1990. Conform concluziilor din anchete, afro-americanii sunt cei mai sensibili la modă, dintre toate grupurile etnice şi rasiale. De asemenea, tind să fie puternic motivaţi de calitate şi îşi fac cumpărăturile mai mult în magazine de cartier. O mărturie edificatoare în privinţa puterii de cumpărare crescânde a consumatorilor afro-americani o reprezintă influenţa lor asupra consumatorilor albi, mai ales a celor cu vârste cuprinse între 12 şi 34 de ani. În multe cazuri, gusturile în materie de modă vestimentară, restaurante, divertisment, sport şi muzică, se formează mai întâi în cadrul comunităţilor afro-americane şi abia apoi îşi croiesc drum spre spaţiul cultural „de medie" al mall-urilor din suburbii. Gândiţi-vă, de pildă, la moda vestimentară inspirată de muzica hip-hop şi rap.

Multe firme s-au bucurat de succes în adaptarea produselor la nevoile afro-americanilor. În 1987, Hallmark Cards, Inc. şi-a lansat marca „afrocentrică" botezată Mahogany, cu doar 16 modele de felicitări; astăzi, oferta cuprinde 800 de modele. Alte firme oferă linii mai cuprinzătoare de produse în cadrul aceleiaşi mărci. Marca L'eggs a corporaţiei Sara Lee şi-a desfiinţat linia separată

de dresuri pentru femei de culoare, înlocuind-o cu nuanțe și texturi care se bucură de popularitate printre aceste cliente, reprezentând jumătate din sub-mărcile cu care compania se concentrează pe piața generală. În fine, cel mai mare marketer de bunuri de consum preambalate din America, Procter & Gamble Company, le-a cerut agențiilor sale de publicitate specializate în campanii dirijate spre afro-americani să colaboreze cu omoloagele lor pentru piața generală. Luând ceea ce reprezenta altădată un efort separat, prin agenții specializate etnic, și integrându-l în efortul general de marketing al firmei, Procter & Gamble mută piața afro-americană din poziția de țintă eminamente secundară, în cea de obiectiv care impune regula jocului.

Americanii asiatici

Conform Biroului de Recensăminte al Statelor Unite, termenul „asiatic" se referă la oamenii care își au originile în oricare dintre popoarele locuitoare ale Orientului Îndepărtat, Asiei de Sud-Est sau subcontinentului indian. Șase țări reprezintă 79 la sută din populația asiatică a Statelor Unite: China (21%), Filipine (18%), India (11%), Vietnam (10%), Coreea (10%) și Japonia (9%).

Americanii asiatici tind să fie mai sensibili la numele de marcă decât alte grupuri minoritare, dar, în același timp, sunt și cel mai puțin fideli unor mărci anume. Comparativ cu alte grupuri minoritare, tind de asemenea să le pese mai mult de ceea ce cred ceilalți (de exemplu, la pasă dacă vecinii îi aprobă). Americanii asiatici sunt și grupul cu cele mai multe conexiuni digitale și cu cei mai mulți consumatori „alfabetizați în domeniul calculatoarelor", și sunt mai înclinați să utilizeze zilnic Internetul. Adeseori, americanii asiatici trăiesc în comunități familiale numeroase și s-ar putea să fie receptivi la aceste tipuri de reprezentări din reclame. Bank of America a prosperat, țintindu-i pe asiaticii din San Francisco cu campanii de reclame TV separate pentru consumatorii chinezi, pentru cei coreeni și pentru cei vietnamezi.

Sursele: Rebecca Gardyn și John Fetto, „The Way We Shop", *American Demographics*, februarie 2003, pp. 33-34; Leon E. Wynter, „Business & Race: Hispanic Buying Habits Become More Diverse", *Wall Street Journal*, 8 ianuarie 1997, p. B1; Lisa A. Yorgey, „Hispanic Americans", *Target Marketing*, februarie 1998, p. 67; Carole Radice, „Hispanic Consumers: Understanding a Changing Market", *Progressive Grocer*, februarie 1997, p. 109-114; Alejandro Bianchi și Gabriel Sama, „Goya Foods Leads an Ethnic Sales Trend", *Wall Street Journal*, 9 iulie 2002, p. B2; Eduardo Porter și Betsy McKay, „Frito-Lay Adds Spanish Accent to Snacks", *Wall Street Journal*, 22 mai 2002, p. B3; Valerie Lynn Gray, „Going After Our Dollars", *Black Enterprise*, iulie 1997, p. 68-78; David Kiley, „Black Surfing", *Brandweek*, 17 noiembrie 1997, p. 36; „L'eggs Joins New Approach in Marketing to African-American Women", *Supermarket Business*, iunie 1998, p. 81; Dana Canedy, „The Courtship of Black Consumers", *New York Times*, 11 august 1998, p. D1; Paula Lyon Andrus, „Mass Appeal: 'Dora' Translates Well", *Marketing News*, 13 octombrie 2003, p. 8; Mindy Charski, „Old Navy to Tailor Message to Hispanics", *Adweek*, 4 august 2003, p. 9.

FAMILIA Familia este cea mai importantă structură organizatorică de cumpărare pentru consum din cadrul societății, iar membrii familiei constituie cel mai influent grup primar de referință.[9] Putem deosebi două tipuri de familii în viața unui cumpărător. **Familia de orientare (de origine)** îi cuprinde pe părinții și frații/surorile individului. De la părinți, individul primește o orientare în privința religiei, a opțiunilor politice și a celor economice, precum și un anumit mod de a înțelege ambiția personală, sentimentul valorii de sine și dragostea.[10] Chiar dacă individul nu mai interacționează prea mult cu părinții, influența lor asupra comportamentului său poate fi semnificativă. În țările unde copiii deveniți adulți continuă să locuiască împreună cu părinții,

influenţa acestora din urmă poate fi considerabilă. O influenţă ceva mai directă asupra comportamentului uzual de cumpărare o exercită **familia de procreaţie (conjugală)** – respectiv soţul/soţia persoanei în cauză şi copiii.

Alcătuirea familiei americane s-a schimbat însă spectaculos.[11] Cele mai recente date ale Biroului de Recensăminte arată că gospodăriile date de cupluri căsătorite – cohorta dominantă, de la naşterea naţiunii încoace – au scăzut de la 80 la sută în anii 1950, la aproximativ 50 la sută în prezent, ceea ce înseamnă că noua majoritate din Statele Unite s-ar putea să devină curând cei 86 de milioane de adulţi necăsătoriţi. Deja, necăsătoriţii reprezintă 42 la sută din forţa de muncă a ţării, 40 la sută din cumpărătorii de locuinţe, 35 la sută din alegători şi unul dintre cele mai puternice grupuri de consumatori care au existat vreodată. Marketerii vor trebui să acorde atenţie nu numai obiceiurilor de cumpărare ale „burlacilor şi burlăciţelor", consumatori care amână căsătoria, ci şi ale familiilor considerate altădată „de extremă": parteneri în concubinaj, părinţi divorţaţi care îşi împart custodia copiilor, părinţi care au ales să-şi crească singuri copiii şi cupluri de acelaşi sex, cu sau fără copii.

Pe marketeri îi interesează rolurile şi influenţa relativă a membrilor familiei, în achiziţionarea unei mari varietăţi de produse şi servicii. În Statele Unite, prin tradiţie implicarea soţului/soţiei diferă mult în funcţie de categoria din care face parte produsul. Prin tradiţie, soţia este aceea care acţionează ca principal „agent de achiziţii" pentru întreaga familie, mai ales în privinţa alimentelor, a consumabilelor curente şi a articolelor mărunte de îmbrăcăminte. Astăzi însă rolurile tradiţionale de cumpărare au început să se schimbe, deci marketerii ar face bine să considere că atât femeile, cât şi bărbaţii constituie ţinte posibile pentru ofertele lor.

În cazul produselor şi serviciilor scumpe, cum ar fi automobile, locuinţe sau circuite de vacanţă, marea majoritate a soţilor şi soţiilor iau decizia în mai mare măsură de comun acord.[12] Dată fiind creşterea averii femeilor şi a capacităţii lor de a genera venituri, firmele de servicii financiare, cum ar fi Citigroup, Charles Schwab şi Merrill Lynch, şi-au extins eforturile pentru a le atrage pe femeile interesate de investiţii şi pe proprietarele de firme.[13] Iar marketerii încep să-şi dea seama că, în ziua de azi, nu bărbaţii sunt principalii cumpărători ai „jucăriilor" de înaltă tehnologie. În fapt, femeile cumpără mai multă tehnologie decât bărbaţii, dar magazinelor de aparatură electronică le ia destul de mult timp ca să-şi dea seama de acest lucru. Unele, mai perspicace, au început totuşi să ţină seama de nemulţumirea cumpărătoarelor, care se plâng că sunt ignorate, luate de sus sau chiar jignite de personalul vânzător. RadioShack Corp., un lanţ cu 7 000 de magazine, a început să recruteze activ manageri de magazin femei, astfel încât, la ora actuală, unul din şapte magazine este gestionat de o femeie.[14]

Cu toate acestea, bărbaţii şi femeile pot reacţiona în mod diferit la mesajele de marketing.[15] Un studiu a arătat că femeile puneau preţ pe legături şi pe relaţiile cu familia şi prietenii, acordând prioritate oamenilor. Bărbaţii, însă, se concentrau mai mult pe

concurență și acordau prioritate acțiunii. Marketerii se adresează în mod mai direct femeilor, cu produse noi, cum ar fi fulgii de cereale „nutritivi pentru femei" Quaker și pasta de dinți „cu efecte de întinerire" Crest. Compania Gillette a studiat aspecte psihologice specifice femeilor și a introdus un aparat de ras cu design ergonomic, Venus, care se potrivește mai bine în mâna unei femei. Recent, Sherwin-Williams a creat în gama Dutch Boy o cutie cu vopsea ușor de folosit, „răsucești și torni", special concepută pentru femei.

O altă mutație în structura tiparelor de cumpărare o reprezintă creșterea sumelor cheltuite de copii și adolescenți sau al căror mod de cheltuire este dictat, direct sau indirect, de copii și adolescenți.[16] Influența directă se referă la sugestiile ori aluziile făcute de copii, precum și la rugăminți și cereri imperative: „Vreau la McDonald's!" Influența directă exercitată de copiii cu vârste între 4 și 12 ani a totalizat circa 275 de miliarde $ în anul 1999. Influența lor indirectă asupra cheltuielilor părinților a contat pentru achiziții de consum în valoare de alte 312 miliarde $.[17] Prin influență indirectă se înțelege faptul că părinții cunosc mărcile, opțiunile de produs și preferințele copiilor lor, fără sugestii din partea acestora sau solicitări exprese. Un studiu a arătat că adolescenții jucau un rol mai activ decât înainte, în a-i ajuta pe părinți să aleagă un automobil, un aparat audio/video sau o destinație de vacanță.[18]

Marketerii apelează la toate canalele mediatice posibile pentru a ajunge la copii, mai ales la mijloacele de comunicare foarte populare cum ar fi canale TV ca Nickelodeon, Cartoon Network și Disney Channel, și reviste ca *Nickelodeon, Sports Illustrated for Kids* și *Disney Adventures*.

DISNEY CHANNEL

După ce a fost considerat un „copil oropsit" și neprofitabil al imperiului Disney, canalul de televiziune Disney Channel a devenit „vaca de muls" a companiei, exclusiv datorită capacității sale de a ajunge la insuficient servita piață a preadolescenților – cei 29 de milioane de copii cu vârste între 8 și 14 ani – și de a-și exploata succesul prin intermediul altor diviziuni ale companiei Disney. În anul 2000, căutând programe mai interesante care să-i atragă atât pe copii, cât și pe părinții lor, Disney Channel a distribuit o fetiță de 12 ani, pe-atunci perfect anonimă, în rolul principal dintr-un nou serial cu difuzare săptămânală, Lizzie McGuire. Acest serial de comedie despre o școlăriță obișnuită și viața ei de zi cu zi a avut un succes imens, așa încât, un an mai târziu, Disney a început să-l difuzeze sâmbăta dimineața pe ABC, un alt canal aflat în proprietatea companiei Disney. Apoi, în anul 2002, Disney a declanșat un flux continuu de produse inspirate din același serial: Disney Press a început să scoată cărți despre Lizzie; diviziunea Buena Vista Music Group a pus în vânzare discul cu coloana sonoră a serialului, care a atins platina celor un milion de exemplare vândute în luna iulie a anului următor; și serialul cu Lizzie a început să fie difuzat în absolut fiecare zi pe Disney Channel. În același an, diviziunea de produse de consum a companiei Disney a început să comercializeze tot ce vrei și ce nu vrei sub licența personajului Lizzie: de la păpuși și saci de dormit, la creioane și caiete. Afacerea cu Lizzie i-a adus probabil imperiului Disney cam 100 de milioane $.[19]

Exemplul Lizzie McGuire demonstrează cât de puternică poate fi televiziunea în a ajunge la copii şi marketerii o folosesc pentru a viza copii cu vârste tot mai mici. Cam în jurul vârstei de 2 ani, copiii pot adeseori să recunoască personaje, sigle şi mărci anume. Marketerii exploatează potenţialul acestui auditoriu cu elemente de atracţie plasate la nivelul ochiului copilului, pe tot felul de produse: de la vitamine Scooby Doo la sucuri şi biscuiţi Elmo.[20]

Firmele de azi sunt înclinate să folosească şi Internetul pentru a-şi lăuda produsele în faţa copiilor şi a le solicita informaţii de marketing. Milioane de copii sub vârsta de 17 ani au acces la conexiuni online. Marketerii s-au repezit şi ei să intre online, oferindu-le mici cadouri în schimbul unor date personale. Mulţi marketerii s-au trezit puşi la zid pentru astfel de practici şi pentru a nu fi făcut distincţie clară între reclame şi jocuri sau servicii de divertisment.

ROLURI ŞI STATUTURI SOCIALE Orice individ face parte din mai multe grupuri sociale: familie, cluburi, organizaţii. Poziţia individului în fiecare grup poate fi definită în termeni de rol şi de statut. Un **rol** constă din activităţile pe care individul trebuie să le îndeplinească. Fiecărui rol îi corespunde un anumit **statut social (status)**. Un vicepreşedinte de marketing are mai mult statut decât un manager de vânzări, iar un manager de vânzări are mai mult statut decât un funcţionar administrativ. Oamenii aleg produse care să comunice rolul şi statutul de care se bucură ei în societate sau pe care şi-l doresc. De pildă, preşedinţii de companii conduc adesea autoturisme Mercedes, poartă costume scumpe şi beau vinuri scumpe. Marketerii trebuie să cunoască potenţialul de simbol al statutului social pe care îl au produsele şi mărcile lor.

Factorii personali

Deciziile unui cumpărător sunt influenţate şi de caracteristicile personale, adică vârsta şi etapa din ciclul de viaţă; ocupaţia şi situaţia materială; personalitatea şi concepţia despre sine; stilul (modul) de viaţă şi valorile în care crede. Deoarece multe dintre aceste caracteristici au un impact foarte direct asupra comportamentului consumatorului, este important pentru marketeri să le urmărească îndeaproape. Vedeţi cât de bine vă descurcaţi cu testul din caseta „Notă de marketing: Testul consumatorului american mediu".

VÂRSTA ŞI ETAPA DIN CICLUL DE VIAŢĂ De-a lungul vieţii, oamenii cumpără bunuri şi servicii diferite. Gusturile în materie de alimentaţie, de îmbrăcăminte, de mobilier şi de recreere sunt adeseori legate de vârstă. Consumul este modelat şi de *ciclul de viaţă al familiei*, precum şi de numărul, de vîrsta şi de sexul persoanelor din gospodărie, în orice moment din timp. Gospodăriile americane sunt tot mai fragmentate: familia tradiţională, alcătuită din soţ, soţie şi doi copii, reprezintă un procentaj mult mai mic din total decât altădată. În plus, etapele *psihologice* ale ciclului de viaţă s-ar putea să conteze şi ele. Adulţii trăiesc anumite experienţe de „trecere" sau de „transformare", pe măsură ce înaintează prin viaţă.[21]

NOTĂ de marketing

Testul consumatorului american mediu

Afirmația	Procentajul de consumatori care sunt de acord: Bărbați	Femei
1. O marcă de magazin este de obicei mai bună decât una căreia i se face reclamă la nivel național.	_____	_____
2. În ultimele 12 luni am fost la pescuit cel puțin o dată.	_____	_____
3. Îmi place să stau acasă.	_____	_____
4. Informațiile din reclame mă ajută să iau decizii de cumpărare mai bune.	_____	_____
5. Prefer să plătesc cu bani gheață tot ce cumpăr.	_____	_____
6. Locul femeii este acasă.	_____	_____
7. Mă interesează condimentele și sosurile.	_____	_____
8. Tatăl ar trebui să fie șeful în casă.	_____	_____
9. Dacă nu folosești un dezinfectant, nu poți curăța ca lumea lucrurile.	_____	_____
10. Cred că Pământul a fost vizitat de creaturi de pe alte planete.	_____	_____

Notă: Acestea sunt câteva dintre afirmațiile utilizate în anchete de atitudine printre consumatorii americani. La anchete au participat *numai* bărbați căsătoriți și femei căsătorite din Statele Unite. Selecția s-a făcut pe baza faptului că subiecții erau reprezentativi pentru o paletă amplă și diversă a consumatorilor americani. Eșantionul a fost de tip contingent, echilibrat ca vârstă, venit, zonă geografică și densitate a populației. Consumatorii au fost întrebați dacă sunt de acord sau nu sunt de acord cu fiecare afirmație. Estimați ce procentaj de bărbați americani căsătoriți și de femei americane căsătorite au fost de acord cu fiecare afirmație în anul 2004, trecând un număr între 0% și 100% în coloana corespunzătoare. Răspunsurile corecte pot fi găsite mai jos.*

* 1. B=57%, F=57%; 2. B=34%, F=24%; 3. B=64%, F=66%; 4. B=57%, F=61%; 5. B=60%, F=58%; 6. B=25%, F=23%; 7. B=70%, F=77%; 8. B=47%, F=29%; 9. B=58%, F=62%; 10. B=40%, F=35%. Aceste cifre au la bază studiul DDB Life Style Study. Pentru o aplicație interesantă și o analiză a testului, vezi Stephen J. Hoch, "Who Do We Know: Predicting the Interests and Opinions of the American Consumer", *Journal of Consumer Research* 15, decembrie 1998, pp. 315-324.

Marketerii trebuie să ia în considerare și *evenimentele sau tranzițiile critice din viață* – căsătorie, nașterea unui copil, boală, mutare în altă parte, divorț, schimbarea carierei, decesul soțului/soției – ca dând naștere altor tipuri de nevoi. Asemenea circumstanțe trebuie să le atragă atenția furnizorilor de servicii – bănci, avocați, consilieri maritali, agenții de plasare în muncă, psihoterapeuți – asupra unor moduri în care ar putea fi de ajutor.[22]

BANK OF AMERICA (BOA)

BOA apelează la „factori de declanşare pe bază de evenimente" pentru a-şi ajuta clienţii cei mai buni. Utilizând soluţia informatică „Optimizator de relaţii" a firmei NCR, BOA monitorizează depunerile şi retragerile de numerar în sumă mare, situaţiile de fonduri insuficiente şi alte evenimente care deviază de la comportamentul normal al unui client. Managerii de clientelă sunt alertaţi în legătură cu aceste evenimente şi îi telefonează clientului în cauză, pentru a vedea dacă-i pot fi de vreun ajutor. De exemplu, când un client a retras o sumă mare de bani ca să-şi cumpere o casă, managerul de clientelă se oferă să-l ajute să găsească soluţia ipotecară cea mai bună.

OCUPAŢIA ŞI SITUAŢIA MATERIALĂ Ocupaţia influenţează şi ea tiparele de consum. Un muncitor de fabrică va cumpăra haine şi încălţăminte de lucru, precum şi sufertaşe compartimentate pentru masa de prânz. Un preşedinte de companie va cumpăra costume scumpe, bilete de avion şi abonamente la country cluburi. Marketerii încearcă să identifice grupurile ocupaţionale care manifestă un interes peste medie faţă de produsele şi serviciile lor. O firmă poate chiar să-şi modifice produsele pentru anumite grupuri ocupaţionale: companiile de programe informatice concep produse diferite pentru manageri de marcă, pentru ingineri, pentru avocaţi şi pentru medici generalişti.

Alegerea produsului va fi foarte mult influenţată de situaţia materială: venitul disponibil pentru cheltuieli (nivel, stabilitate şi tipar de evoluţie în timp), economiile şi valorile de capital (inclusiv procentajul sub formă de lichidităţi băneşti), datoriile, puterea de împrumutare (bonitatea personală) şi atitudinea faţă de cheltuială şi de economisire. Firmele care fac bunuri de lux, cum ar fi Gucci, Prada sau Burberry, pot fi vunerabile la o criză economică. Dacă indicatorii economici semnalează o situaţie de recesiune, marketerii pot să ia măsuri de reproiectare, de repoziţionare şi de modificare a preţurilor, astfel încât produsele lor să ofere în continuare valoare clienţilor vizaţi.

PERSONALITATEA ŞI CONCEPŢIA DESPRE SINE Fiecare om are caracteristici de personalitate care îi influenţează comportamentul de cumpărare. Prin **personalitate** înţelegem un ansamblu de caracteristici psihologice distinctive care determină reacţii relativ consecvente şi persistente la stimulii de mediu. Personalitatea se defineşte adeseori prin trăsături cum ar fi siguranţa de sine, tendinţa spre dominaţie, autonomia, deferenţa, sociabilitatea, tendinţa spre atitudini defensive şi adaptabilitatea.[23] Personalitatea poate fi o variabilă utilă de analizare a opţiunilor consumatorului pentru anumite mărci. Ideea este că şi mărcile au personalitate, iar consumatorii sunt înclinaţi să le aleagă pe cele a căror personalitate se potriveşte cu a lor. Noi vom defini **personalitatea mărcii** ca fiind combinaţia particulară de trăsături umane ce pot fi atribuite unei mărci.

Jennifer Aaker de la Stanford a desfăşurat studii de cercetare pe tema personalităţilor atribuite mărcilor şi a identificat următoarelor cinci trăsături:[24]

1. Sinceritate (spirit practic, onestitate, decenţă, bună dispoziţie)

2. Caracter incitant (îndrăzneală, vivacitate, imaginație, spirit modern)
3. Competență (seriozitate, inteligență, succes)
4. Rafinament (de elită, personalitate fermecătoare)
5. Robustețe (pasiune pentru activități în aer liber și rezistență)

Procedând la analizarea câtorva mărci bine cunoscute, cercetătoarea a constatat că o serie dintre ele tindeau să înregistreze un scor ridicat la una dintre trăsături: Levi's la „robustețe"; MTV la „caracter incitant"; CNN la „competență"; și Campbell's la „sinceritate". Implicația ar fi că aceste mărci vor atrage oameni cu aceleași trăsături de personalitate. Personalitatea unei mărci poate avea mai multe atribute: Levi's sugerează o personalitate care este și tinerească, răzvrătită, autentică și americană. Firma folosește atribute ale produsului, servicii și publicitate formatoare de imagine pentru a transmite personalitatea produsului.

Consumatorii aleg adeseori și folosesc mărci care au o personalitate corespunzătoare *concepției efective despre sine* (modul în care se vede individul pe el însuși), deși, în unele cazuri, corespondența ar putea avea la bază *concepția ideală despre sine* (modul în care i-ar plăcea individului să se vadă pe el însuși) și chiar *concepția alterocentrică despre sine* (modul în care consideră individul că îl văd ceilalți), mai degrabă decât imaginea despre sine efectivă.[25] De asemenea, este posibil ca aceste efecte să fie mai pronunțate în cazul produselor consumate în spațiul public, comparativ cu cele consumate în spațiul privat.[26] Pe de altă parte, consumatorii care sunt foarte sensibili la modul în care îi privesc ceilalți – cu un scor înalt de „autoobservare" – vor fi mai înclinați să aleagă mărcile a căror personalitate se potrivește cu situația de consum.[27]

STILURILE DE VIAȚĂ ȘI VALORILE Membrii aceluiași subsistem cultural, ai aceleiași clase sociale și având aceeași ocupație pot să aibă stiluri de viață mult diferite. Un **stil de viață** este modul de existență al unei persoane, exprimat prin activitățile, interesele și opiniile persoanei respective. Stilul de viață portretizează „omul în totalitatea lui", așa cum interacționează el cu mediul în care trăiește. Marketerii caută să identifice relațiile dintre produsele lor și grupurile definite prin stiluri de viață. De exemplu, un producător de calculatoare ar putea constata că majoritatea cumpărătorilor de calculatoare sunt persoane orientate spre realizare personală. În consecință, producătorul și-ar putea dirija marca în mod mai explicit spre cei care au acest stil de viață. Marketerii descoperă tot timpul noi tendințe în stilurile de viață ale consumatorilor. Iată un exemplu de asemenea tendință recentă, pe care firmele o vizează în prezent:

„LOHAS"

Consumatorii care își fac griji pentru mediul natural, care vor ca produsele să fie făcute într-un mod viabil pentru mediu și societate, și care cheltuiesc bani pentru a-și dezvolta potențialul personal au fost botezați „LOHAS". Denumirea este un acronim: *Lifestyles Of Health And*

Sustainability – „Stiluri de viaţă axate pe sănătate şi pe viabilitate". Piaţa pentru produsele LOHAS cuprinde lucruri cum ar fi alimente organice (din produse agricole şi zootehnice care au fost cultivate sau crescute fără substanţe chimice), aparatură cu consum eficient de energie electrică, panouri solare, medicamente naturiste, casete cu exerciţii de yoga şi servicii de ecoturism. Toate acestea luate împreună alcătuiau în anul 2000 o piaţă în valoare de 230 de miliarde $. Mai degrabă decât să abordăm categorii separate de produse, cum ar fi automobile sau alimente organice, este mai important să căutăm factorii comuni care leagă între ele aceste grupe de produse: de exemplu, la modelele de automobil, la tipurile de energie şi la produsele de uz gospodăresc care sunt percepute ca fiind mai bune pentru mediul natural şi pentru societate.[28]

În parte, stilurile de viaţă sunt influenţate de tipul constrângerilor la care sunt supuşi consumatorii: *constrângeri băneşti* sau *constrângeri de timp*. Firmele care caută să-i servească pe consumatorii cu constrângeri băneşti vor crea produse şi servicii cu costuri mai scăzute. Atrăgându-i pe consumatorii cu constrângeri băneşti, Wal-Mart a devenit cea mai mare companie din lume. Politica sa de „preţuri scăzute în fiecare zi" a stors zeci de miliarde de dolari din lanţul ofertei de comerţ cu amănuntul, partea cea mai mare din economiile realizate fiind transmisă cumpărătorilor prin preţuri cu adevărat de chilipir.[29]

Consumatorii care sunt veşnic „în foame de timp" vor fi înclinaţi spre **multifuncţionalitate**, adică să facă două sau mai multe lucruri în acelaşi timp. Vor vorbi la telefon sau vor mânca în timp ce sunt la volan sau se vor duce la serviciu cu bicicleta ca să facă mişcare. De asemenea, îi vor plăti pe alţii să facă lucruri în locul lor, fiindcă pentru ei timpul este mai important decât banii. Posibil să prefere covrigii, în locul fulgilor de cereale pentru micul dejun, fiindcă se mănâncă mai repede. Firmele care vor să-i servească pe aceşti consumatori vor crea produse şi servicii comode pentru ei. Mare parte din revoluţia tehnologiei fără fir este alimentată tocmai de tendinţa spre multifuncţionalitate. Recent, firma Texas Instruments a făcută public un design de produs denumit WANDA (acronimul pentru Wireless Any Network Digital Assistant – „Asistent digital pentru orice reţea fără fir"), care le permite utilizatorilor să vorbească la telefonul mobil în timp ce răsfoiesc pagini Web, prin conectare la puncte de acces Wi-fi, şi rezolvă probleme de afaceri, prin comunicare cu dispozitive dotate cu tehnologie Bluetooth.

În unele categorii, îndeosebi în cea a alimentelor procesate, firmele care îi vizează pe consumatorii presaţi de timp trebuie să fie conştiente că exact aceiaşi oameni îşi doresc şi să li se dea iluzia absenţei constrângerilor temporale. Industria prelucrării alimentelor are şi un nume pentru cei care caută atât comoditate, cât şi implicare în procesul culinar: „segmentul comodităţii implicate".[30]

HAMBURGER HELPER

Lansat în 1971 ca reacție la înăsprirea condițiilor economice, produsul Hamburger Helper – o combinație de carne tocată cu condimente și garnitură din paste făinoase – era destinat să asigure, repede și ieftin, includerea în meniul familiei a unei jumătăți de kilogram de carne. Acum însă, în situația în care 44 la sută din mesele de cină se prepară în mai puțin de 30 de minute și concurența devine tot mai acerbă din partea restaurantelor fast-food cu servire direct în mașină, a restaurantelor care livrează mâncare acasă și a meniurilor gata preparate vândute prin băcănii, zilele de prosperitate ale produsului Hamburger Helper par a fi numărate. Dar cercetătorii de piață au descoperit că unii consumatori nu țin neapărat la cea mai rapidă soluție de pregătire a mâncării în cuptorul cu microunde – mai vor și să se simtă mulțumiți de felul în care au pregătit mâncarea. De fapt, în medie, vor prefera să folosească măcar o oală sau o tigaie și să dedice 15 minute acestei operațiuni. Pentru a rămâne atractivi în fața segmentului consumatorilor care vor să petreacă mai puțin timp în bucătărie, dar fără a renunța în totalitate la rolul tradițional de „cea sau cel care gătește pentru familie", marketerii produsului Hamburger Helper introduc în permanență noi sortimente cu care să exploateze cele mai recente tendințe din gusturile consumatorilor.[31]

Deciziile consumatorilor vor fi influențate și de **valorile fundamentale** – sistemele de convingeri care stau la baza atitudinilor și comportamentelor unui individ. Valorile fundamentale merg mult mai în profunzime decât comportamentul sau atitudinea și determină, cel puțin la un nivel elementar, opțiunile și dorințele oamenilor pe termen lung. Marketerii care îi vizează pe consumatori pe baza valorilor în care cred aceștia consideră că, adresându-se eului interior al individului, au posibilitatea să influențeze „eul exterior": comportamentul de cumpărare.

Procesele psihologice esențiale

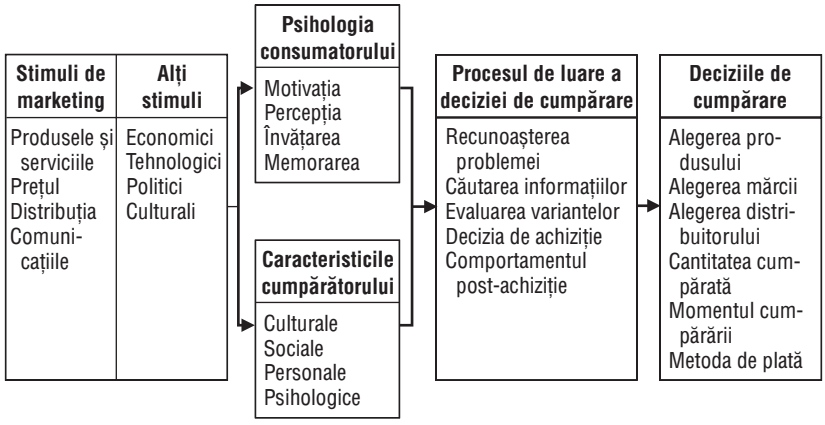
Punctul de plecare în a înțelege comportamentul consumatorului îl reprezintă modelul stimul-reacție prezentat în figura 6.1. Stimulii de marketing și de mediu pătrund în mintea conștientă a consumatorului, după care intră în joc o serie de procese psihologice, combinate cu anumite caracteristici personale ale individului, care au ca rezultat procesele de decizie și deciziile de cumpărare. Sarcina marketerului este să înțeleagă ce se petrece în mintea conștientă a consumatorului, între momentul pătrunderii din exterior a sitmulilor de marketing și momentul deciziilor finale de cumpărare. Patru sunt procesele psihologice esențiale care influențează la nivel fundamental reacțiile consumatorului în fața variaților stimuli de marketing: motivația, percepția, învățarea și memoria.

Motivația după Freud, Maslow și Herzberg

În orice moment dat, o persoană are mai multe nevoi. Unele nevoi sunt *biogene*, luând naștere din stări de tensiune fiziologică: foame, sete, disconfort. Alte nevoi sunt *psihogene*, luând naștere din stări de tensiune psihologică: nevoia de recunoaștere

FIGURA 6.1

Un model de comportament al cumpărătorului



socială, de stimă, de apartenenţă la un grup. O nevoie se transformă în motivaţie atunci când este stimulată până la un nivel suficient de intensitate. Un **motiv** este o nevoie care a devenit suficient de presantă încât să-l determine pe individ să acţioneze.

Trei dintre cele mai bine cunoscute teorii ale motivaţiei umane – teoria lui Sigmund Freud, teoria lui Abraham Maslow şi teoria lui Frederick Herzberg – au implicaţii destul de diferite pentru analiza consumatorului şi pentru strategia de marketing.

TEORIA LUI FREUD Sigmund Freud a pornit de la ipoteza că forţele psihologice care modelează comportamentul oamenilor aparţin în mare măsură subconştientului şi că nimeni nu-şi poate înţelege pe deplin propriile motivaţii. Atunci când cineva studiază mai multe mărci diferite, va reacţiona nu numai la capabilităţile explicit formulate ale mărcilor respective, ci şi la alţi stimuli, mai puţin conştientizaţi. Forma, mărimea, greutatea, materialul, culoarea şi numele de marcă pot, toate, să declanşeze anumite asociaţii şi reacţii afective. Se poate folosi o tehnică denumită *reprezentarea în scară („scara motivelor")*, pentru a identifica evoluţia motivaţiilor unui individ, de la cele exprimate ca factori de contribuţie până la cele mai pronunţat hotărâtoare, după care marketerul poate să decidă la ce nivel al motivaţiei este cazul să-şi elaboreze mesajul şi elementele de atracţie.[32]

Cercetătorii din domeniul motivaţiei derulează adesea „interviuri de profunzime" cu câteva zeci de consumatori, pentru a revela motivaţiile mai profunde pe care le declanşează un produs. Cercetătorii folosesc diverse *tehnici proiective*, cum ar fi asocierea de cuvinte, completarea frazei, interpretarea imaginii şi exerciţiile de personificare (interpretare pe roluri). Multe dintre aceste metode au fost propuse de Ernest Dichter, un psiholog de origine vieneză care s-a stabilit în America.[33]

Specialiştii contemporani în cercetare motivaţională continuă tradiţia interpretărilor freudiene. Jan Callebaut identifică mai multe motivaţii diferite pe care le poate satisface un produs. De pildă, whisky-ul poate să satisfacă nevoia de relaxare, de statut social sau de distracţie. Mărcile de whisky trebuie să fie poziţionate motivaţional pe baza unuia

dintre aceste trei elemente de atracție.[34] Un alt cercetător din domeniul motivației, Clotaire Rapaille, încearcă să descifreze „codul secret" din spatele comportamentului adoptat față de un produs. Cercetarea care analiza produsul „prosoape de hârtie", susține Rapaille, a revelat că atracția lui pentru mamele de familie constă în efectul pe care-l are curățenia asupra dorinței lor instinctive de a-și perpetua genele. „Nu te rezumi doar la a șterge masa ca să fie curată. Scopul este să-ți salvezi toată familia", afirmă cercetătorul.[35]

TEORIA LUI MASLOW Abraham Maslow a căutat să explice de ce oamenii se lasă conduși de anumite nevoi, în anumite momente.[36] De ce cutare individ dedică o mare cantitate de timp și de energie siguranței personale, în timp ce un altul urmărește să se bucure de stima celorlalți? Răspunsul lui Maslow este că nevoile umane se manifestă într-o ordine ierarhică, de la cele mai presante la cele mai puțin presante. În ordinea importanței, acestea sunt: nevoi fiziologice, nevoi de siguranță, nevoi sociale, nevoi de stimă și nevoi de împlinire personală (vezi figura 6.2). Oamenii vor încerca mai întâi să-și satisfacă nevoile cele mai importante. Când un individ reușește să-și satisfacă o nevoie importantă, aceasta va înceta să mai reprezinte un factor curent de motivație, iar individul în cauză va încerca să-și satisfacă nevoia imediat următoare ca importanță. De exemplu, un om care moare de foame (nevoie din categoria 1) nu va manifesta nici un interes față de ultimele evoluții din lumea artelor (nevoie din categoria 5), nici nu-i va păsa cum îl văd ceilalți (nevoie din categoria 3 sau 4) și nici măcar dacă respiră un aer curat (nevoie din categoria 2), dar în momentul în care dispune de suficientă mâncare și băutură, nevoia imediat următoare ca importanță va deveni stringentă.

Teoria lui Maslow îi ajută pe marketeri să înțeleagă modul în care un produs sau altul se încadrează în planurile, aspirațiile și existențele consumatorilor.

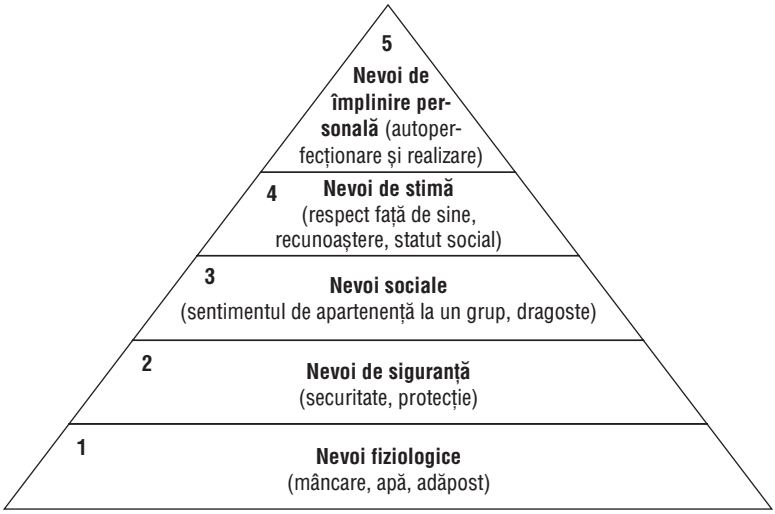
TEORIA LUI HERZBERG Frederick Herzberg a elaborat o teorie bifactorială a motivației, care face diferența între *factorii de insatisfacție* (care provoacă o stare de nemulțumire) și *factorii de satisfacție* (care provoacă o stare de mulțumire).[37] Absența factorilor de insatisfacție nu este suficientă; trebuie să se manifeste activ și factorii de satisfacție, pentru a se motiva o achiziție. De exemplu, un calculator pentru care nu se oferă o garanție de funcționare reprezintă un factor de insatisfacție. Și totuși, prezența garanției nu va acționa ca factor de satisfacție sau de motivare a achiziției, fiindcă nu reprezintă o sursă de satisfacție intrinsecă. Un factor de satisfacție ar putea fi ușurința în utilizare a calculatorului.

Teoria lui Herzberg are două implicații. Prima ar fi că vânzătorii trebuie să facă toate eforturile pentru a evita factorii de insatisfacție (de exemplu, un manual de utilizare prost redactat sau o politică de service deficitară). Chiar dacă aceste lucruri nu vor face, prin ele însele, ca un produs să devină extrem de bine vândut, pot cu ușurință să-l facă greu vandabil. În al doilea rând, producătorul trebuie să identifice principalii factori de satisfacție sau de motivație ai cumpărării, după care să-i ofere pe piață. Acești factori de satisfacție vor conta enorm, atunci când clientul alege marca pe care o cumpără.

FIGURA 6.2

Ierarhia nevoilor după Maslow

Sursa: *Motivation and Personality*, ediția a 2-a, de A. H. Maslow, 1970. Reproducere cu permisiunea Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.



Percepția

O persoană motivată este gata să treacă la acțiune. Modul în care va acționa efectiv este influențat de modul în care percepe situația în care se află. **Percepția** este procesul prin care un individ selectează, organizează și interpretează informațiile primite, pentru a-și crea o imagine despre lume care să aibă înțeles pentru el.[38] Percepția depinde nu numai de stimulii fizici, ci și de legătura dintre stimuli și mediul ambiant, precum și de starea interioară a individului. Ideea esențială este că percepțiile pot să difere foarte mult, între indivizi expuși aceleiași situații reale. Pentru cutare persoană, un agent comercial care vorbește repede poate părea agresiv și nesincer; o altă persoană, însă, l-ar putea percepe ca pe un om inteligent și îndatoritor. Fiecare va reacționa altfel la stimulul reprezentat de agentul comercial respectiv.

În marketing, percepțiile subiective ale oamenilor sunt mai importante decât realitatea obiectivă. Oamenii pot să-și formeze impresii diferite despre unul și același obiect, din cauza a trei procese perceptuale: atenția selectivă, distorsiunea selectivă și memorarea selectivă.

ATENȚIA SELECTIVĂ S-a estimat că individul mediu poate fi expus chiar și la 1 500 de reclame sau de comunicații despre mărci pe zi. Deoarece nici o ființă umană nu are capacitatea cerebrală de a-i absorbi pe toți, majoritatea stimulilor vor fi triați prin ignorare – un proces denumit **atenție selectivă**. Existența atenției selective îi obligă pe marketeri să se străduiască din toate puterile pentru a atrage atenția consumatorilor. Adevărata dificultate constă în a explica stimulii sesizați de oameni. Iată câteva concluzii în această privință:

1. ***Oamenii sunt mai susceptibili să remarce stimulii care se referă la o nevoie resimțită de ei în momentul respectiv.*** Cineva care intenționează să cumpere un

calculator va remarca reclamele la calculatoare; nu va remarca, probabil, reclamele la aparatură DVD.

2. ***Oamenii sunt mai susceptibili să remarce stimulii la care se așteaptă.*** Într-un magazin de calculatoare este mai probabil să remarcați calculatoarele, decât aparatele de radio, fiindcă nu vă așteptați ca un asemenea magazin să vândă și aparate de radio.
3. ***Oamenii sunt mai susceptibili să remarce stimulii care deviază mult de la mărimea lor normală.*** Este mai probabil să remarcați o reclamă care oferă o reducere de 100 $ la prețul de catalog, decât o reclamă care nu oferă decât 5 $ reducere.

Deși oamenii triază prin ignorare o mare parte din stimulii care îi înconjoară, vor fi influențați de cei la care nu se așteaptă, cum ar fi oferte apărute brusc prin poștă, la telefon sau din partea unui agent comercial. Marketerii vor încerca uneori să-și promoveze ofertele în mod inoportun, tocmai pentru a ocoli filtrele de atenție selectivă.

DISTORSIUNEA SELECTIVĂ Nici măcar stimulii sesizați nu vor ajunge întotdeauna la receptor exact așa cum a intenționat emițătorul. **Distorsiunea selectivă** este predilecția noastră spre a interpreta informația primită, în așa fel încât să corespundă ideilor noastre preconcepute. De multe ori, consumatorii vor distorsiona informațiile în conformitate cu convingerile lor anterioare față de produse și de mărci.[39]

O demonstrație edificatoare a puterii pe care o au convingerile consumatorilor despre mărci este rezultatul tipic al testelor pe mostre de produs. În cadrul testelor de gust „oarbe", un grup de consumatori încearcă o mostră de produs fără să știe ce marcă este, în timp ce un alt grup de consumatori încearcă același produs, dar știind ce marcă este. Invariabil apar diferențe între opiniile celor două grupuri, în ciuda faptului că *ambele consumă literalmente exact același produs!*

Când consumatorii au opinii diferite între variante cu marca precizată și variante fără marca precizată, ale unor produse identice, singura explicație posibilă este că percepțiile lor privind produsele respective au fost modificate, cumva, de convingerile lor în privința mărcilor și a produselor – indiferent prin ce mijloace au fost create aceste convingeri (de exemplu: experiențe din trecut, activitate de marketing dedicată mărcii etc.). Exemple de diferențe care au la bază precizarea mărcii putem găsi pentru practic orice tip de produs. Conform unui studiu, consumatorii s-au arătat în egală măsură divizați din punctul de vedere al preferinței pentru Coca-Cola dietetică, în comparație cu Pepsi-Cola dietetică, atunci când testele de gust au fost oarbe.[40] Dar când testarea s-a făcut cu vizualizarea mărcii, consumatorii au preferat în proporție de 65 la sută Diet Coke și în proporție de numai 23 la sută Diet Pepsi (restul până la sută la sută declarând că nu sesizează nici o diferență).

Distorsiunea selectivă poate să funcționeze în avantajul marketerilor cu mărci puternice, atunci când consumatorii distorsionează informațiile neutre sau ambigue despre o marcă, pentru a le face în mai mare măsură pozitive. Cu alte cuvinte, o bere

poate părea că are un gust mai bun, un automobil poate părea că rulează mai lin, coada de aşteptare la o bancă poate părea mai scurtă şi aşa mai departe, în funcţie de marca despre care este vorba.

MEMORAREA SELECTIVĂ Oamenii uită mare parte din ceea ce află sau învaţă, dar tind să reţină acele informaţii care le confirmă atitudinile şi convingerile. Din cauza **memorării selective**, suntem mai susceptibili să ne amintim aspectele pozitive ale unui produs care ne place şi să le uităm pe cele menţionate în legătură cu produsele concurente. Din nou, şi memorarea selectivă funcţionează în favoarea mărcilor puternice. De asemenea, explică de ce marketerii apelează la tehnici dramatice şi la repetare, atunci când îşi trimit mesajele spre piaţa vizată – ca să fie siguri că mesajul lor nu este trecut cu vederea.

PERCEPŢIA SUBLIMINALĂ Mecanismele percepţiei selective impun o implicare activă la nivel cerebral din partea consumatorului. Un subiect care-i fascinează de multă vreme pe marketerii fără experienţă practică directă este cel al **percepţiei subliminale**. Ideea avansată ar fi aceea că marketerii înglobează mesaje ascunse, subliminale, în reclame sau în ambalaje, iar consumatorii, deşi nu sunt conştienţi de ele, se lasă influenţaţi în comportament de aceste mesaje. Cu toate că, în mod evident, pot să existe multe efecte subtile, la un nivel subconştient, asupra proceselor desfăşurate de consumatori,[41] nu s-au putut aduce dovezi ale presupunerii că marketerii pot să-i controleze în mod sistematic pe consumatori la acest nivel.[42]

Învăţarea

Atunci când fac un lucru, oamenii învaţă. **Învăţarea** se referă la schimbările produse în comportamentul unui individ ca rezultat al experienţei. În cea mai mare parte a sa, comportamentul omului este dobândit – adică învăţat. Teoreticienii învăţării consideră că aceasta se produce prin interacţiunea reciprocă dintre imbolduri, stimuli, indicii (sugestii), reacţii şi întărire.

Un **imbold** este un stimul interior puternic, care ne împinge să acţionăm. **Indiciile** sunt stimuli de mai mică intensitate, care determină momentul, locul şi modul în care reacţionăm. Să presupunem că aţi cumpărat un calculator Dell. Dacă această experienţă s-a dovedit pozitivă, va avea loc o întărire pozitivă a reacţiei dumneavoastră la calculatoare şi la marca Dell. Mai târziu, când veţi dori să cumpăraţi şi o imprimantă, este posibil să porniţi de la premisa că, din moment ce face calculatoare bune, Dell face şi imprimante bune. Cu alte cuvinte, veţi *generaliza* reacţia dumneavoastră şi la alţi stimuli similari. Tendinţa contrară generalizării este discriminarea. **Discriminarea** se produce atunci când am învăţat să recunoaştem diferenţele dintre mai multe seturi de stimuli similari şi putem să ne ajustăm reacţiile în consecinţă.

Teoria învăţării le spune marketerilor că pot să creeze cerere pentru un produs, prin asocierea acestuia cu imbolduri puternice, prin utilizarea indiciilor motivante şi prin

asigurarea unei întăriri pozitive. O companie poate să intre pe o piață făcând apel la aceleași imbolduri pe care le utilizează și firmele concurente și oferind configurații similare ale indiciilor motivante, deoarece cumpărătorii sunt mai susceptibili să-și transfere fidelitatea asupra unor mărci asemănătoare (fenomenul de generalizare), sau, dimpotrivă, ar putea să-și conceapă marca în așa fel încât să facă apel la un set diferit de imbolduri și să ofere indicii motivante care să sugereze transferul fidelității spre altă marcă (fenomenul de discriminare).

Memoria

Toate informațiile și experiențele cu care se întâlnește un individ pe parcursul vieții pot ajunge să fie depozitate în memoria lui pe termen lung. Specialiștii în psihologie cognitivă fac distincție între **memoria pe termen scurt (MTS)** sau **imediată**, care este un depozit temporar de informații, și **memoria pe termen lung (MTL)** sau **de durată**, care este un depozit în mai mare măsură permanent.

Cea mai mare parte a concepțiilor unanim acceptate în privința structurii memoriei de durată se bazează pe un tip sau altul de model al conexiunilor asociative.[43] De exemplu, **modelul asociativ al memoriei în rețea (reticulare)** consideră că memoria pe termen lung constă dintr-un ansamblu de legături și noduri. *Nodurile* reprezintă informația stocată și sunt conectate între ele prin *legături* de intensitate variabilă. Orice tip de informație se poate stoca în noduri: verbală, vizuală, abstractă sau contextuală. Un proces progresiv de activare din nod în nod determină gradul de rememorare și ce informație poate fi efectiv rememorată, în orice situație dată. Când un anumit nod este activat, datorită faptului că se codifică o informație exterioară (de exemplu, atunci când individul în cauză citește sau aude un cuvânt sau o frază) sau se extrage o informație interioară din memoria pe termen lung (de exemplu, atunci când individul se gândește la un concept sau altul), și alte noduri vor fi activate, dacă sunt suficient de puternic asociate cu primul nod activat.

Prin analogie cu modelul asociativ al memoriei reticulare, cunoștințele despre o marcă pe care le are consumatorul în memorie pot fi conceptualizate sub forma unui nod al mărcii, însoțit de o varietate de asociații. Intensitatea și organizarea acestor asociații vor fi importante, ca factori determinanți ai informației ce poate fi rememorată despre marcă. **Asociațiile cu marca** sunt toate gândurile, sentimentele, percepțiile, imaginile, experiențele, convingerile, atitudinile etc. care ajung să fie legate de nodul din memorie al mărcii.

Marketingul poate deci să fie văzut ca efortul de a le oferi consumatorilor acele tipuri de experiențe în legătură cu produsul și serviciul, care le vor crea și întreține în memorie structurile adecvate de cunoaștere a mărcii.

GODIVA CHOCOLATIER

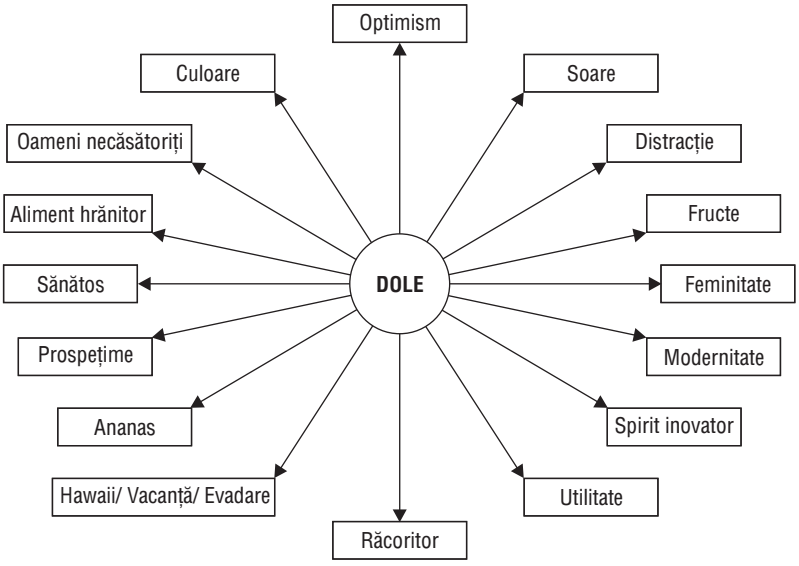
Succesul companiei Godiva Chocolatier are la bază atracția asociațiilor emoționale cu marca. În 1994, când recesiunea încetinise vânzările la bunuri de lux, așa cum sunt bomboanele de ciocolată care se vând cu nu mai puțin de 45 $ jumătatea de kilogram, Godiva a trecut la o restructurare de marketing în magazinele sale. Ideea era să se definească, prin designul magazinului, experiența senzorială a consumului de ciocolată – o trăire senzuală, un mod de a-ți răsfăța simțurile, chiar de a păcătui. În cadrul inițiativei de reproiectare ambientală, care a costat câteva milioane de dolari, Godiva a creat magazine elegante, decorate în stilul Art Nouveau, cu podele din scânduri albite și cu vitrine din lemn și sticlă pentru expunerea mărfii. Clienții aveau posibilitatea să guste mostre de ciocolată și să consulte singuri listele de prețuri, în loc să întrebe un vânzător (lucru pe care s-ar fi jenat, poate, să-l facă...). Pe măsură ce magazinele „de testare" au început să raporteze vânzări semnificativ mai mari, Godiva a aplicat inițiativa de restructurare conceptuală în toată rețeaua, iar acum asociațiile mărcii cu ideea de răsfăț somptuos și cu cea de senzualitate s-au înrădăcinat adânc în mințile consumatorilor.[44]

Există firme, cum ar fi Procter & Gamble, cărora le place să traseze hărți mentale de cunoaștere a mărcii, cu ajutorul cărora sunt ilustrate cunoștințele consumatorilor despre o anumită marcă, din două puncte de vedere: cel al principalelor asociații pe care e probabil să le activeze consumatorii într-un anumit cadru de marketing, și cel al impresiei de intensitate a asociației, al impresiei favorabile și al impresiei de unicitate pe care le au consumatorii în legătură cu marca respectivă. În figura 6.3 puteți vedea o hartă mentală foarte simplă, care evidențiază convingerile despre marca Dole ale unui consumator ipotetic.

PROCESELE MEMORIEI: CODIFICAREA **Codificarea în memorie** se referă la modul și locul în care pătrunde informația în memorie. Codificarea în memorie se poate

FIGURA 6.3

Hartă mentală ipotetică de cunoaștere a mărcii Dole



caracteriza prin cantitatea sau volumul de prelucrare la care este supusă informația atunci când are loc codificarea ei (altfel spus, cât de mult se gândește un individ la informația respectivă) și prin natura sau calitatea prelucrării (adică modul în care se gândește individul la informația respectivă). Cantitatea și calitatea prelucrării vor fi factori determinanți importanți ai intensității sau tăriei unei asociații.[45]

În general, cu cât se acordă mai multă atenție semnificației unei informații în timpul codificării, cu atât vor fi mai puternice asociațiile rezultate în memorie.[46] Atunci când un consumator se gândește activ și „elaborează" pe marginea semnificației unei informații despre un produs sau un serviciu, în memoria lui se creează asociații mai intense și mai durabile. Un alt factor determinant esențial al tăriei asociației nou-create va fi dat de conținutul, de organizarea și de tăria asociațiilor deja existente în memorie în legătură cu mărcile. Consumatorilor le va veni mai ușor să creeze o asociație cu o nouă informație, atunci când în memoria lor există deja structuri extinse și relevante de cunoaștere. Unul dintre motivele pentru care experiența personală creează asociații atât de puternice cu o marcă este faptul că informațiile despre produsul respectiv tind să fie corelate cu cunoștințe deja existente.

Gândiți-vă la asociațiile în legătură cu marca, pe care le-ar putea crea o nouă campanie de reclame TV în care apare ca girant al mărcii un personaj celebru și foarte popular, campania fiind menită să instituie o nouă asociație de atribut benefic pentru o marcă deja bine-cunoscută. De exemplu, să zicem că s-ar apela la Bruce Springsteen și la deja clasicele lui cântece „Born in USA" și „Born to Run", pentru a se promova ideile de „patrimoniu american" și de „apel patriotic", în legătură cu pantofii de sport ai firmei New Balance din Massachusetts, care continuă să-și facă producția în zona sa locală. Modul în care s-ar putea să prelucreze mental consumatorii o astfel de reclamă se poate caracteriza prin mai multe variante de scenariu:

1. Unii consumatorii abia dacă vor observa reclamele, deci volumul de prelucrare dedicat reclamelor va fi extrem de scăzut, rezultând asociații slabe cu marca sau inexistente.
2. Reclamele vor atrage atenția altor consumatori, rezultând un volum suficient de prelucrare, dar, în majoritatea timpului cât este difuzată reclama, acești consumatori se vor gândi la cântecul pe care îl aud și se vor întreba de ce a decis Bruce Springsteen să gireze marca New Balance (și dacă realmente poartă asemenea pantofi), rezultând asociații puternice cu Springsteen – dar nu și cu New Balance.
3. Un alt grup de consumatori nu numai că va remarca reclamele, dar se va gândi și la faptul că și-a făcut o impresie greșită despre marca New Balance; că în realitate este „altfel" decât și-a închipuit până acum; și că ar fi un lucru bun să înceapă să poarte de acum înainte marca de pantofi New Balance. În acest caz, girul lui Springsteen a ajutat la transferarea și la crearea unor asociații pozitive.

Pe lângă congruenţa sau conformitatea cu informaţii existente, uşurinţa cu care noua informaţie poate fi integrată în structuri de cunoaştere deja instituite depinde, în mod evident, de natura noii informaţii, în termenii unor caracteristici cum ar fi simplitatea, expresivitatea şi concreteţea.

Expunerea repetată la o informaţie asigură posibilităţi mai mari de prelucrare, deci şi un potenţial de asociaţii mai intense şi mai durabile. Unele studii recente de cercetare a publicităţii într-un cadru de piaţă sugerează însă că, în general, considerentele calitative şi maniera sau stilul de prelucrare a informaţiei de către consumator, rezultate din expunerea la o reclamă, sunt mai importante decât totalul cumulat al expunerilor la reclama în cauză.[47] Cu alte cuvinte, repetarea de mai multe ori a unei reclame fără capacitate de implicare şi de persuadare a subiectului este puţin probabil să aibă la fel de mult efect asupra vânzărilor ca repetarea de mai puţine ori a unei reclame angajante şi persuasive.

PROCESELE MEMORIEI: RAPELUL **Rapelul din memorie** se referă la modul în care se extrage informaţia din memorie. Conform modelului asociativ al reţelei, tăria asociaţiei legate de o marcă sporeşte atât probabilitatea ca informaţia respectivă să fie accesibilă, cât şi uşurinţa cu care poate fi rememorată informaţia prin „activare reticulară". Rememorarea cu succes a unei informaţii despre marcă, de către consumatori, nu depinde doar de intensitatea iniţială cu care s-a instalat în memorie informaţia în cauză. Există alţi trei factori deosebit de importanţi.

În primul rând, prezenţa în memorie a *altor* informaţii, despre alte produse, poate produce efecte de interferenţă, făcând ca informaţia să fie trecută cu vederea sau confundată. Una dintre dificultăţile specifice categoriilor de produse sau servicii aglomerate cu mulţi concurenţi – de exemplu: companiile aeriene de pasageri, serviciile financiare, societăţile de asigurări – este tocmai faptul că, uneori, consumatorii vor amesteca mărcile între ele.

În al doilea rând, timpul scurs între expunerea la informaţie şi codificarea ei afectează tăria unei noi asociaţii – cu cât se amână momentul codificării, cu atât mai slabă va fi asociaţia. Totuşi, s-a demonstrat că timpul scurs de la ultima ocazie de expunere nu produce, în general, decât o erodare graduală. Specialiştii în psihologie cognitivă consideră că memoria este extrem de durabilă, deci o dată informaţia stocată, tăria ei de asociere se diminuează foarte lent.[48]

În al treilea rând, informaţia poate fi „disponibilă" în memorie (adică ar putea fi rememorată), dar nu şi „accesibilă" (adică în incapacitate de a fi rememorată) fără anumite indicii de rapel sau anumiţi stimuli de reamintire. Asociaţiile specifice care „ne vin în minte" în legătură cu o marcă depind de contextul în care este considerată marca. Dar, cu cât există mai multe indicii legate de o informaţie anume, cu atât sporesc şansele ca acea informaţie să poată fi rememorată. Eficacitatea indiciilor de rapel reprezintă unul din motivele pentru care marketingul *în interiorul* unui supermarket sau al oricărui

alt tip de magazin prezintă o atât de mare importanță – din punctul de vedere al ambalării produsului efectiv, al utilizării de etalaje în magazin care să fie un fel de minipanouri publicitare și așa mai departe. Informațiile pe care le conțin și indiciile de rapel legate de publicitate sau de alte informații deja transmise în afara magazinului vor fi factori determinanți primordiali pentru luarea deciziei consumatorului.

Procesul de luare a deciziei de cumpărare: modelul în cinci etape

Aceste procese psihologice fundamentale joacă un rol important în demersul de a înțelege cum procedează efectiv consumatorii în luarea deciziilor de cumpărare. Marketerii trebuie să înțeleagă fiecare aspect al comportamentului consumatorului. În tabelul 6.2 puteți vedea o listă cu câteva dintre cele mai importante întrebări pe care trebuie să și le pună marketerii despre comportamentul consumatorului, în termeni concreți: „cine, ce, când, unde, cum și de ce". Firmele inteligente încearcă să înțeleagă în totalitate procesul decizional de cumpărare al clienților – toate experiențele trăite de clienți în cursul procesului de a afla despre existența unui produs, de a-l alege, de a-l utiliza și chiar de se debarasa de el după un timp.[49]

Inginerii de la Honda i-au filmat pe oameni cum își încarcă în portbagaj cumpărăturile de băcănie, ca să le observe motivele de nemulțumire și să genereze posibile soluții de proiectare. Intuit, firma care face softul financiar Quicken, i-a observat pe cei care cumpăraseră prima oară softul cum încearcă să-l învețe, pentru a sesiza ce probleme

TABELUL 6.2 Înțelegerea comportamentului consumatorului

Cine cumpără produsul sau serviciul nostru?
Cine ia decizia de cumpărare a produsului?
Cine influențează decizia de cumpărare a produsului?
Cum se ia decizia de cumpărare? Cine își asumă ce rol?
Ce cumpără clientul? Ce nevoi se cer satisfăcute?
De ce cumpără clienții o anumită marcă?
Unde se duc sau caută să cumpere produsul sau serviciul?
Când cumpără? Există vreun factor de sezonalitate?
Cum este perceput produsul nostru de clienți?
Care sunt atitudinile clienților față de produsul nostru?
Ce factori sociali ar putea influența decizia de cumpărare?
Influențează stilurile de viață ale clienților deciziile pe care le iau?
Cum influențează factorii personali sau demografici decizia de cumpărare?

Sursa: Pe baza listei din cartea lui George Belch și Michael Belch, *Advertising and Communication Management*, ediția a 6-a (Homewood, IL: Irwin, 2003).

întâmpină în a învăţa cum să-l utilizeze. Bissel şi-a dezvoltat aspiratorul cu aburi Steam 'n Clean pe baza unor experienţe de încercare a produsului, desfăşurate cu membrele unei asociaţii părinţi-profesori de lângă sediul central al firmei din Grand Rapids, statul Michigan. Rezultatul a fost o schimbare de denumire, codificarea cromatică a dotărilor aspiratorului şi o reclamă informativă care scotea în evidenţă atributele speciale ale produsului.[50]

Teoreticienii marketingului au elaborat un „model etapizat" pentru procesul de luare a deciziei de cumpărare (vezi figura 6.4). Consumatorul trece prin cinci etape: recunoaşterea problemei, căutarea informaţiilor, evaluarea variantelor, decizia de achiziţie şi comportamentul postachiziţie. În mod evident, procesul de cumpărare începe cu mult înainte de achiziţia efectivă şi are consecinţe mult timp după aceea.[51]

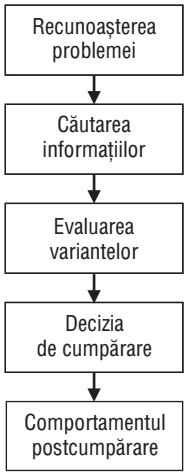


FIGURA 6.4

Modelul în cinci etape al procesului decizional de cumpărare parcurs de consumator

Dar consumatorii nu parcurg de fiecare dată toate cele cinci etape ale procesului de cumpărare: uneori vor sări peste anumite etape sau le vor intercala. O femeie care cumpără pasta de dinţi folosită în mod obişnuit a trecut direct de la etapa nevoii de pastă de dinţi la etapa deciziei de achiziţie, sărind peste căutarea informaţiilor şi peste evaluare. Modelul din figura 6.4 reprezintă totuşi un cadru de referinţă pertinent, deoarece cuprinde întreaga gamă de considerente ce apar atunci când un consumator are de făcut o nouă achiziţie cu grad înalt de implicare.[52]

Recunoaşterea problemei

Procesul de cumpărare începe atunci când cumpărătorul sesizează o problemă sau o nevoie. Nevoia poate fi declanşată de stimuli interiori sau exteriori. În primul caz, una dintre nevoile normale ale individului – foame, sete, apetit sexual – depăşeşte un anumit prag de intensitate şi devine un imbold. În al doilea caz, nevoia este stimulată de un stimul venit din exterior. Cineva admiră maşina cea nouă a vecinului sau vede la televizor reclama pentru o vacanţă în Hawaii, ceea ce declanşează gânduri despre posibilitatea de a face o achiziţie. Adeptă a ideii că „magazinul e o scenă de teatru", firma Krispy Kreme aprinde un semn din neoane cu textul „HOT NOW" – „Fierbinţi acum", ca să atragă atenţia – şi interesul de a cumpăra – de fiecare dată când iese un nou lot de gogoşi.

Marketerii trebuie să identifice circumstanţele care declanşează un anumit gen de nevoie, adunând informaţii de la mai mulţi consumatori. Apoi, pot să-şi dezvolte strategii de marketing care declanşează interesul consumatorilor. Acest lucru este deosebit de important în cazul achiziţiilor discreţionare (de latitudine), cum ar fi bunurile de lux,

călătoriile de vacanță și opțiunile de divertisment. Motivația consumatorului s-ar putea să trebuiască să fie sporită, pentru ca o eventuală achiziție să fie serios luată în considerare.

Căutarea informațiilor

Un consumator căruia i s-a stârnit interesul va fi înclinat să caute mai multe informații. Putem deosebi două niveluri diferite de trezire a interesului. Starea în care dorința de a obține informații e mai puțin imperioasă se numește *atenție sporită*. La acest nivel de interes, individul devine pur și simplu ceva mai receptiv la informațiile despre un produs. În stadiul următor, consumatorul se poate angaja într-o *căutare activă a informațiilor*: se interesează de materiale scrise, le telefonează prietenilor, intră online și merge prin magazine ca să afle mai multe lucruri despre produs.

De o importanță capitală pentru marketer sunt principalele surse de informații la care va apela consumatorul, precum și influența relativă pe care o va avea fiecare sursă asupra deciziei ulterioare de cumpărare. Sursele de informare pentru consumator se împart în patru categorii:

- ***Surse personale:*** Familia, prietenii, vecinii, cunoștințele
- ***Surse comerciale:*** Publicitatea, site-urile Web, personalul de vânzare, distribuitorii, ambalajele, mijloacele de expunere
- ***Surse publice:*** Mass media, organizațiile specializate în evaluări de marketing în interesul consumatorilor
- ***Surse „experiențiale"*:** Manevrarea, examinarea, utilizarea produsului

Volumul relativ al informațiilor oferite și influența relativă a acestor surse de informare diferă în funcție de categoria produsului și de caracteristicile cumpărătorului. În general vorbind, consumatorul primește cele mai multe informații despre un produs din surse comerciale – cu alte cuvinte, din surse dominate de marketeri. Cea mai eficace informație este însă cea provenită din surse personale sau din surse publice care reprezintă autorități independente. Peste 40 la sută din totalul cumpărătorilor de automobile consultă *Consumer Reports*, făcând din acest periodic lunar al Uniunii Consumatorilor din Statele Unite cea mai mare sursă separată de informare.[53] Fiecare dintre cele patru tipuri de surse îndeplinește o altă funcție de influențare a deciziei de cumpărare. Sursele comerciale îndeplinesc, în mod normal, o funcție de informare, pe când sursele personale îndeplinesc una de confirmare sau de evaluare. De exemplu, medicii generaliști află adesea de existența unor medicamente noi din surse comerciale, dar apelează la opiniile altor medici, pentru informații de evaluare.

Internetul a schimbat procesul de căutare a informațiilor. Piața din ziua de azi este alcătuită din consumatori tradiționali (care nu cumpără online), din ciberconsumatori (care cumpără aproape numai online) și din consumatori hibrizi (care le fac pe amândouă).[54] Majoritatea consumatorilor sunt hibrizi: își fac cumpărăturile în magazinele

alimentare, dar comandă ocazional şi de la Peapod; se duc să cumpere cărţi din librăriile Barnes & Noble, dar uneori comandă cărţi şi de pe site-ul lanţului, bn.com. Oamenilor le place în continuare să pipăie roşiile, de exemplu, şi ţesătura hainelor pe care le cumpără, să miroasă parfumurile şi să stea de vorbă cu personalul de vânzare. Motivaţia lor nu se rezumă la eficienţa demersului de cumpărare. Majoritatea firmelor vor avea nevoie să-şi instituie o prezenţă atât în afara Internetului, cât şi pe Internet, ca să-i poată servi pe aceşti consumatori hibrizi.

ZAGAT

Bazându-se pe principiul publicităţii orale organizate, echipa formată din soţii Tim şi Nina Zagat a recrutat mii de recenzenţi care să dea note restaurantelor din cele mai vizitate oraşe ale lumii. Aceste anchete au fost compilate sub forma unor ghiduri tipărite, care s-au vândut în milioane de exemplare. Astăzi, sfera de cuprindere s-a extins şi asupra hotelurilor, a complexurilor de recreere, a staţiunilor de odihnă şi tratament şi a altor tipuri de servicii. Site-ul Zagat a dat naştere unei comunităţi online de recenzenţi, care sunt motivaţi, în parte, şi de premiile acordate pentru cele mai spirituale comentarii. Furnizarea informaţiilor şi în sistem online a ajutat efectiv vânzarea ghidurilor prin canalele de distribuţie tradiţionale. Ghidul pentru oraşul New York rămâne mai departe cartea cea mai bine vândută în oraş (cu vânzări care le depăşesc pe cele ale Bibliei).[55]

Adunând informaţii, consumatorul află de existenţa mai multor mărci concurente şi date despre atributele acestora. În figura 6.5, prima căsuţă înfăţişează *mulţimea totală* a mărcilor aflate la dispoziţia consumatorului. Consumatorul individual va ajunge să cunoască numai o submulţime a acestor mărci (*mulţimea cunoscută*). Unele mărci vor îndeplini criteriile de cumpărare iniţiale (*mulţimea considerată*). Pe măsură ce consumatorul adună mai multe informaţii, doar câteva vor mai rămâne în competiţie, pentru opţiunea finală a cumpărătorului (*mulţimea de alegere*). Consumatorul va face o alegere finală din cadrul acestei mulţimi.[56]

Figura 6.5 arată clar că orice firmă trebuie să aplice o strategie care să ducă la pătrunderea mărcii sale în mulţimea cunoscută, în mulţimea considerată şi în mulţimea de

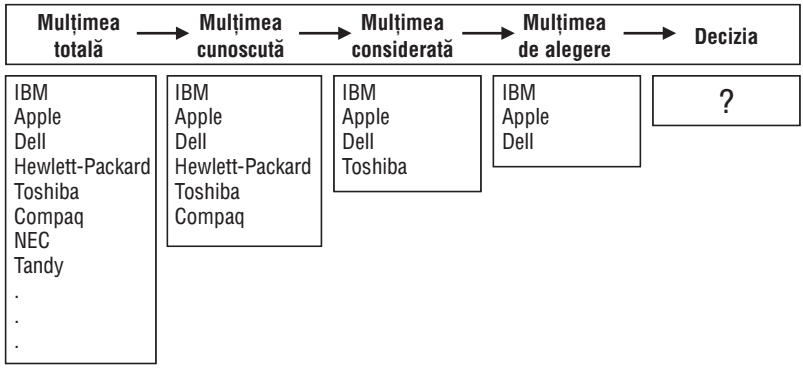


FIGURA 6.5

Mulţimile succesive din procesul luării deciziei de către consumator

alegere a eventualului cumpărător. Firmele de alimente, spre exemplu, ar putea colabora cu supermarketurile pentru a schimba modul în care sunt expuse produsele. Dacă proprietarul unui magazin aranjează iaurturile mai întâi după marcă (să zicem, Danone și Yoplait), iar apoi, pentru fiecare marcă, după sortimentele disponibile, consumatorii vor tinde să-și aleagă sortimentele dorite din cadrul aceleiași mărci. Dacă însă produsele sunt expuse după sortiment – toate iaurturile cu căpșune împreună, toate iaurturile cu vanilie împreună și așa mai departe –, atunci consumatorii vor alege, probabil, mai întâi aromele pe care le vor și, pentru fiecare aromă în parte, marca pe care o preferă. Supermarketurile australiene aranjează sortimentele de carne după modul în care ar putea fi gătite, iar magazinele folosesc etichete în mai mare măsură descriptive, de exemplu: „friptură de vită cu condimente gata în 10 minute". Rezultatul? Australienii cumpără o mai mare varietate de cărnuri decât americanii, care cumpără carnea aranjată după tipul de animal: vită, pui, porc și așa mai departe.[57]

De asemenea, firma trebuie să identifice și celelalte mărci din mulțimea de alegere a consumatorului, pentru a-și putea planifica elemente de atracție competitive adecvate. În plus, e bine ca firma să identifice sursele de informare ale consumatorului și să le evalueze importanța relativă. Consumatorii ar trebui întrebați unde au auzit prima dată despre marca firmei, ce informații au mai aflat după aceea și ce importanță relativă acordă diverselor surse de informare. Răspunsurile vor ajuta firma să-și elaboreze comunicații eficace pentru piața vizată.

Evaluarea variantelor

Cum prelucrează consumatorul informațiile adunate în privința mărcilor concurente și cum face o judecată valorică finală? Nu există nici un proces de evaluare care să fie utilizat de toți consumatorii sau care să fie utilizat de un consumator în toate situațiile de cumpărare. Există mai multe procese decizionale de evaluare, modelele cele mai actuale fiind cele care văd procesul ca pe unul de tip cognitiv. Altfel spus, se consideră că evaluările consumatorului se bazează în cea mai mare măsură pe judecată conștientă și rațională.

Câteva concepte de bază ne vor ajuta să înțelegem procesele de evaluare ale consumatorilor. În primul rând, consumatorul încearcă să-și satisfacă o nevoie. În al doilea rând, consumatorul caută anumite avantaje de la soluția aleasă. În al treilea rând, consumatorul vede în fiecare produs o sumă de atribute, cu capacități variabile de a-i furniza avantajele căutate pentru satisfacerea nevoii. Atributele care prezintă interes pentru consumator diferă în funcție de produs, spre exemplu:

1. ***Aparate de fotografiat:*** Claritatea imaginii, viteza de declanșare, mărimea aparatului, prețul
2. ***Hoteluri:*** Amplasarea, gradul de curățenie, atmosfera, prețul
3. ***Apă de gură:*** Culoarea, eficacitatea, capacitatea bactericidă, prețul, gustul/aroma
4. ***Anvelope:*** Siguranța, rezistența la uzură, calitatea rulajului, prețul

Consumatorii vor acorda maximum de atenţie atributelor care le furnizează avantajele căutate. Piaţa pentru un produs poate fi adesea segmentată pe baza atributelor care contează cel mai mult în faţa a diverse grupuri de consumatori.

CONVINGERILE ŞI ATITUDINILE Evaluările reflectă adeseori convingerile şi atitudinile persoanei în cauză. Prin experienţă şi învăţare, oamenii dobândesc convingeri şi atitudini. Acestea, la rândul lor, influenţează comportamentul de cumpărare. O **convingere** este o idee descriptivă pe care o are un individ în legătură cu ceva. Convingerile pe care le au oamenii în legătură cu un produs sau cu o marcă le vor influenţa deciziile de cumpărare. La fel de importante ca şi convingerile sunt atitudinile. O **atitudine** este dată de ansamblul favorabil sau nefavorabil şi persistent în timp al evaluărilor, sentimentelor şi predispoziţiilor spre acţiune ale unei persoane în legătură cu un obiect sau cu o idee.[58] Oamenii au atitudini faţă de aproape orice: religie, politică, haine, muzică, mâncare.

Atitudinile sunt cele care le creează oamenilor starea psihică de plăcere sau de neplăcere în faţa unui lucru, determinându-i să se apropie sau să se îndepărteze de el. Atitudinile îi fac pe oameni să se comporte într-un mod destul de consecvent faţă de lucruri asemănătoare. Deoarece atitudinile ne ajută să facem economie de energie fizică şi mentală, ele pot fi foarte dificil de schimbat. Prin urmare, se recomandă firmelor să-şi adapteze produsul la structura atitudinilor deja existente, mai degrabă decât să încerce să schimbe atitudinile oamenilor. Iată un exemplu de organizaţie care a utilizat, cu rezultate excelente, campanii publicitare care le-au reamintit consumatorilor de atitudinile lor:

COMISIA INDUSTRIEI DE PRELUCRARE A LAPTELUI DIN CALIFORNIA

După douăzeci de ani de declin al consumului de lapte printre californieni, firmele de prelucrare a laptelui din statul California au înfiinţat, în 1993, Comisia Industriei de Prelucrare a Laptelui din California (California Milk Processor Board – CPMB), având în vedere un singur scop: să-i convingă pe oameni să bea mai mult lapte. Agenţia de publicitate angajată de CPMB a conceput un nou tip de abordare, în promovarea avantajelor consumului de lapte. Cercetarea demonstrase că majoritatea consumatorilor erau deja convinşi că laptele le face bine, deci campania n-a făcut decât să le aducă aminte cât de incomod şi de sâcâitor e să rămâi fără lapte în casă – idee botezată „privarea de lapte". Sloganul publicitar „Aveţi lapte?" a servit ca element de reamintire, îndemnându-i pe consumatori să verifice dacă mai au lapte în frigider. În anul anterior lansării campaniei, procesatorii de lapte din California înregistraseră un declin al vânzărilor de 1,67 la sută. După un an de la lansare, volumul vânzărilor crescuse cu 1,07 la sută. În 1995, campania „Aveţi lapte?" a fost cedată sub licenţă Comisiei Naţionale a Industriei Laptelui. În 1998, programul de educaţie a consumatorilor lansat de industria prelucrării laptelui, care folosea din 1994 campania „cu mustaţa de lapte" pentru creşterea vânzărilor, a cumpărat drepturile de utilizare a sloganului publicitar „Aveţi lapte?". Campania „Aveţi lapte?" continuă să aducă beneficii serioase. În anul 2002 şi în primul semestru al anului 2003, vânzările de lapte în California, unde este concentrată campania, au crescut cu aproximativ 1,5 la sută, pe când în restul ţării au rămas la acelaşi nivel.[59]

MODELUL VALORII AȘTEPTATE Consumatorul ajunge să-și formeze atitudini (judecăți, preferințe) în privința diverselor mărci considerate, printr-o procedură de evaluare a atributelor.[60] Persoana în cauză își creează un ansamblu de convingeri despre performanța fiecărei mărci în privința fiecărui atribut. **Modelul valorii așteptate** în privința formării atitudinilor consideră că, în evaluarea produselor și a serviciilor, consumatorii își combină convingerile despre mărci – cele pozitive și cele negative – în funcție de importanță.

Să zicem că o consumatoare pe nume Linda Brown, care intenționează să-și cumpere un calculator laptop, și-a redus mulțimea considerată până a ajuns la doar patru mărci, care formează, așadar, mulțimea de alegere: (A, B, C, D). Să mai presupunem și că Linda este interesată de patru atribute: capacitatea memoriei, capacitate de lucru cu programe de grafică, mărimea și greutatea, și prețul. Tabelul 6.3 prezintă convingerile Lindei în privința performanțelor fiecărei mărci, pentru fiecare dintre cele patru atribute. Dacă unul dintre cele patru calculatoare le-ar domina pe toate celelalte la toate cele patru criterii, am putea prezice că pe acesta îl va alege Linda. Dar, așa cum se întâmplă adeseori, mulțimea ei de alegere constă din mărci cu grade de atracție diferite: dacă Linda îl vrea pe cel mai bun la capacitatea de memorie, trebuie să aleagă marca A; dacă îl vrea pe cel mai bun la capacitatea grafică, trebuie să aleagă marca C, și așa mai departe.

Majoritatea consumatorilor iau în considerare mai multe atribute, pentru decizia de cumpărare. Dacă am ști ponderea de importanță pe care o acordă Linda Brown fiecăruia dintre cele patru atribute, am putea prevedea cu mai multă siguranță ce marcă de calculator va alege. Să zicem că Linda acordă 40 la sută din importanță capacității de memorie a calculatorului, 30 la sută capacității grafice, 20 la sută mărimii și greutății, și 10 la sută prețului. Pentru a afla valoarea percepută pe care o deține fiecare calculator în ochii Lindei, conform teoriei valorii așteptate, vom înmulți ponderile de importanță cu

TABELUL 6.3 Convingerile unui consumator în legătură cu diverse mărci de calculatoare

Calculatorul	Atributul			
	Capacitatea memoriei	Capacitatea grafică	Mărimea și greutatea	Prețul
A	10	8	6	4
B	8	9	8	3
C	6	8	10	5
D	4	3	7	8

Notă: Fiecare atribut este evaluat cu un scor de la 0 la 10, iar 10 reprezintă cel mai înalt calificativ posibil pentru atributul respectiv. Prețul, însă, este reprezentat pe o scală de notare în sens invers, nota 10 reprezentând prețul cel mai scăzut, deoarece un consumator va prefera un preț scăzut, față de unul ridicat.

convingerile valorice ale Lindei în legătură cu atributele fiecărui calculator. Acest calcul ne va conduce la următoarele valori percepute:

Calculatorul A = 0,4 x (10) + 0,3 x (8) + 0,2 x (6) + 0,1 x (4) = 8,0
Calculatorul B = 0,4 x (8) + 0,3 x (9) + 0,2 x (8) + 0,1 x (3) = 7,8
Calculatorul C = 0,4 x (6) + 0,3 x (8) + 0,2 x (10) + 0,1 x (5) = 7,3
Calculatorul D = 0,4 x (4) + 0,3 x (3) + 0,2 x (7) + 0,1 x (8) = 4,7

O formulare conform modelului valorii aşteptate ar prevedea că Linda va prefera calculatorul A, care (cu un scor de 8,0) deţine cea mai mare valoare percepută.[61]

Să presupunem acum că majoritatea cumpărătorilor de calculatoare îşi formează preferinţele în acelaşi mod. Ştiind acest lucru, un producător de calculatoare poate lua o serie întreagă de măsuri, pentru a influenţa deciziile cumpărătorilor. Marketerul calculatorului B, de exemplu, ar putea aplica următoarele strategii de stimulare a interesului consumatorilor faţă de această marcă:

- ***Reproiectarea calculatorului.*** Această metodă se numeşte repoziţionare reală.
- ***Modificarea convingerilor în legătură cu marca.*** Încercarea de a schimba convingerile legate de marcă se numeşte repoziţionare psihologică.
- ***Modificarea convingerilor în legătură cu mărcile concurenţilor.*** Această strategie, numită depoziţionare competitivă, are sens atunci când cumpărătorii cred, în mod eronat, că una dintre mărcile concurenţilor este mai bună decât în realitate.
- ***Modificarea ponderilor de importanţă.*** Marketerul ar putea încerca să-i convingă pe cumpărători să acorde mai multă importanţă atributelor la care excelează marca sa.
- ***Atragerea atenţiei asupra unor atribute neglijate.*** Marketerul ar putea atrage atenţia cumpărătorilor asupra unor atribute neglijate de aceştia, cum ar fi designul stilistic sau viteza de procesare.
- ***Modificarea idealurilor cumpărătorului.*** Marketerul ar putea încerca să-i convingă pe cumpărători să-şi modifice nivelul ideal de evaluare, pentru unul sau mai multe atribute.[62]

Caseta „Notă de marketing: Aplicarea analizei valorii pentru client“ descrie o metodă de tip cost-beneficiu care oferă unele concluzii suplimentare despre procesul decizional al consumatorului, într-un context competiţional.

Decizia de cumpărare

În etapa de evaluare, consumatorul îşi formează preferinţe în legătură cu mărcile din mulţimea de alegere. De asemenea, consumatorul poate să ajungă la intenţia de a cumpăra marca pentru care preferinţa sa este cea mai pronunţată. În executarea unei intenţii de cumpărare, consumatorul poate să ia până la cinci decizii secundare sau subdecizii: *marca* (marca A), *distribuitorul* (distribuitorul 2), *cantitatea* (un calculator), *momentul* (în weekend) şi *metoda de plată* (cu cartea de credit). Achiziţionarea produselor

NOTĂ de marketing

Aplicarea analizei valorii pentru client

O metodă bună prin care se poate ajunge la concluzii utile despre consumatori este analiza valorii pentru client. Ipoteza de la care pleacă *analiza valorii pentru client* este aceea că, între mai multe oferte concurente de mărci, clienții o vor alege pe cea care le furnizează maximum de valoare. Valoarea pentru client este dată de următoarea formulă:

Valoarea pentru client = Avantajele pentru client – Costurile suportate de client

Avantajele de care beneficiază clientul sunt: *avantajele produsului, avantajele serviciului, avantajele de personal* și *avantajele de imagine*. Să presupunem că un client poate să aprecieze nivelul relativ al avantajelor sau al valorii utile, corespunzător diverselor mărci oferite. Și să zicem că ia în considerare trei mărci: A, B și C, pe ale căror avantaje pentru client le apreciază ca valorând 150 $, 140 $ și respectiv 135 $. În cazul în care costurile pentru client sunt aceleași, evident că alegerea lui se va îndrepta spre marca A.

Dar costurile nu sunt decât rareori aceleași. Pe lângă *prețul de achiziție*, mai există *costurile de dobândire*, *costurile de utilizare*, *costurile de întreținere*, *costurile de deținere* și *costurile de debarasare*. În multe cazuri, un client va cumpăra o marcă mai scumpă, fiindcă marca respectivă îi va impune niveluri mai scăzute ale costurilor de celelalte tipuri. În tabelul 6.4, marca A, cu prețul cel mai mare, are un cost total mai scăzut decât mărcile cu prețuri mai mici B și C. În mod evident, furnizorul A s-a descurcat foarte bine să reducă nivelul celorlalte costuri ale clientului. Acum putem să comparăm valoarea pentru client a celor trei mărci:

Valoarea pentru client a mărcii A = 150 $ – 130 $ = 20 $
Valoarea pentru client a mărcii B = 140 $ – 135 $ = 5 $
Valoarea pentru client a mărcii C = 135 $ – 140 $ = – 5 $

Clientul va prefera marca A atât fiindcă nivelul avantajelor este mai mare, cât și fiindcă mărimea costurilor pe care le suportă e mai mică, dar nu trebuie neapărat să se întâmple întotdeauna așa. Să zicem că furnizorul mărcii A decide să perceapă 120 $, în loc de 100 $, ca să profite de nivelul mai ridicat al avantajului perceput. Atunci, costul pentru client al mărcii A va fi de 150 $, în loc de 130 $, anulând plusul de avantaj perceput. Din cauza lăcomiei furnizorului, marca A va pierde vânzarea în favoarea mărcii B.

TABELUL 6.4
Costurile pentru client a trei mărci

	A ($)	B ($)	C ($)
Prețul de achiziție	100	90	80
Costurile de dobândire	15	25	30
Costurile de utilizare	4	7	10
Costurile de întreținere	2	3	7
Costurile de deținere	3	3	5
Costurile de debarasare	6	5	8
Total costuri	130	135	140

De foarte multe ori, managerii desfășoară o analiză a valorii pentru client ca să-și poată da seama ce atuuri și slăbiciuni are firma, în raport cu diverșii săi concurenți:

1. ***Identificarea principalelor atribute valorizate de clienți***. Clienții sunt întrebați ce atribute și ce niveluri de performanță caută, atunci când aleg un produs și pe furnizorii de la care îl cumpără.
2. ***Evaluarea importanței cantitative a diverselor atribute.*** Clienților li se cere să aprecieze importanța diverselor atribute. Dacă aprecierile sunt excesiv de divergente, clienții ar trebui grupați în segmente diferite.

3. ***Evaluarea performanţei firmei şi a concurenţilor ei în a satisface diversele aşteptări de valoare ale clienţilor, comparativ cu importanţa atribuită.*** Clienţii arată unde consideră ei că se plasează performanţele firmelor şi ale concurenţilor, în cazul fiecărui atribut.
4. ***Examinarea modului în care clienţii dintr-un segment anume clasifică performanţa firmei, comparativ cu cea a unui concurent major, în cazul fiecărui atribut.*** Dacă oferta firmei depăşeşte oferta concurentului la toate atributele importante, atunci firma poate să perceapă un preţ mai mare (obţinând astfel profituri mai mari) sau poate să perceapă acelaşi preţ şi să câştige o cotă de piaţă mai mare.
5. ***Monitorizarea evoluţiei în timp a valorilor pentru client.*** Firma trebuie să-şi refacă periodic studiile referitoare la valorile pentru client şi la poziţiile concurenţilor, pe măsură ce economia, tehnologia şi atributele se schimbă.

consumate în mod obişnuit presupune mai puţine decizii şi mai puţină deliberare. De exemplu, când cumpără zahăr, un consumator va acorda puţină atenţie celui de la care cumpără sau metodei de plată.

În unele cazuri, consumatorii pot decide să nu evalueze în mod formal absolut fiecare marcă; în alte cazuri, s-ar putea să intervină factori care vor influenţa decizia finală.

MODELE NECOMPENSATOARE ALE ALEGERII CONSUMATORULUI Modelul valorii aşteptate este un model compensator, în sensul că lucrurile bune percepute în legătură cu un produs pot ajuta la depăşirea impresiilor negative. Consumatorii însă nu vor vrea întotdeauna să investească atâta timp şi energie în evaluarea mărcilor. Adeseori, ei „o vor lua pe scurtătură", adică vor simplifica problema reducând numărul variantelor de alegere – ceea ce se cheamă *euristica alegerii*.

În cazul **modelelor necompensatoare** ale alegerii consumatorului, consideraţiile pozitive în legătură cu atributele nu trebuie neapărat să le egaleze pe cele negative. Evaluarea în mai mare măsură izolată a atributelor va face mai uşoară decizia pentru consumator, dar în acelaşi timp sporeşte probabilitatea ca persoana respectivă să fi făcut o alegere diferită, dacă ar fi deliberat mai în detaliu. Vom evidenţia aici trei asemenea tipuri de euristică a alegerii:

1. În cazul **euristicii de legătură (conjunctive)**, consumatorul stabileşte un nivel minim acceptabil şi eliminatoriu pentru fiecare atribut, după care alege prima variantă care îndeplineşte standardul minim la toate atributele. De exemplu, dacă Linda Brown a hotărât că toate atributele trebuie să primească minimum 7 puncte de calificare, atunci va alege calculatorul B.
2. În cazul **euristicii lexicografice**, consumatorul alege cea mai bună marcă pe baza atributului pe care îl percepe ca fiind cel mai important. Cu această regulă de decizie, Linda Brown va alege calculatorul C.

3. În cazul **euristicii prin eliminare pe aspecte**, consumatorul compară mărcile pe baza unui atribut ales probabilistic – unde probabilitatea de alegere a unui atribut este direct proporțională cu gradul lui de importanță – și mărcile sunt eliminate dacă nu trec de nivelul minim acceptabil și eliminatoriu.

Caracteristicile persoanei (de exemplu: cunoștințele despre marcă sau produs), cadrul de luare a deciziei de cumpărare (de exemplu: numărul mărcilor comparate, gradul de asemănare dintre ele, constrângerile de timp) și contextul social (de exemplu: necesitatea de justificare a deciziei în fața unui egal sau a unui superior) pot toate să influențeze eventualitatea ca euristica alegerii să fie folosită de consumator și modul în care este folosită.[63]

Consumatorii nu adoptă neapărat un singur tip de regulă pentru alegere, în luarea deciziilor de cumpărare. În unele cazuri, vor adopta o strategie de decizie în faze succesive, care combină două sau mai multe reguli. De exemplu, ar putea folosi o regulă de decizie necompensatoare, cum ar fi euristica de legătură, pentru a reduce numărul de alegeri între mărci la un număr mai ușor gestionabil și evaluând apoi mărcile rămase. Înțelegerea modului în care procedează consumatorii pentru filtrarea opțiunilor – dacă elimină o parte dintre mărci și cum – poate fi de o importanță critică. Una din cauzele imensului succes de care s-a bucurat campania Intel Inside în anii 1990 a fost faptul că a făcut din marca Intel primul prag eliminatoriu pentru mulți consumatori: n-ar fi cumpărat un PC decât dacă avea înăuntru un microprocesor Intel. Fabricanții de calculatoare ca IBM, Dell și Gateway n-au avut de ales, trebuind să susțină eforturile de marketing ale mărcii Intel.

FACTORI DE INTERVENȚIE Chiar și atunci când consumatorii fac evaluări ale mărcilor, există doi factori care pot să intervină între intenția de cumpărare și decizia de cumpărare (figura 6.6).[64] Primul factor este dat de *atitudinile celorlalți*. Măsura în care atitudinea altei persoane reduce preferința cuiva pentru o variantă depinde de două lucruri: (1) de intensitatea atitudinii negative a celeilalte persoane față de varianta pe care o preferă consumatorul, și (2) de motivația consumatorului în a se conforma dorințelor celeilalte persoane.[65] Cu cât este mai intens negativismul celeilalte persoane și cu cât persoana respectivă este mai apropiată de consumator, cu atât mai motivat va fi consumatorul să-și modifice intenția de cumpărare. Și reciproca este valabilă: preferința unui consumator pentru o marcă va crește, dacă o persoană pe care acesta o respectă își exprimă hotărât preferința pentru aceeași marcă.

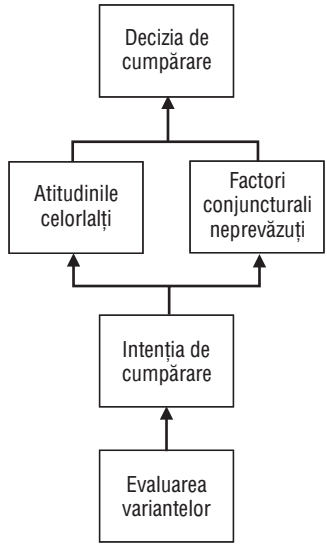


FIGURA 6.6
Etape intermediare între evaluarea variantelor și decizia de cumpărare

În directă legătură cu atitudinile celorlalţi este rolul jucat de infomediarii care îşi fac publice evaluările, cum ar fi: revista *Consumer Reports*, care publică recenzii obiective ale experţilor asupra tuturor tipurilor de produse şi servicii; J. D. Power, care furnizează calificative date de consumatori automobilelor, serviciilor financiare şi produselor şi serviciilor pe care le oferă agenţiile de turism şi de voiaj; criticii profesionişti de literatură, artă, cinema şi muzică; recenziile cititorilor afişate pe site-ul Amazon.com la cărţi şi muzică; şi numărul tot mai mare al camerelor de chat de pe Internet unde oamenii discută despre produse, servicii şi firme. Fără îndoială că toate aceste evaluări îi influenţează pe consumatori, aşa cum o dovedeşte succesul unui film cu buget mic ca *Nuntă à la grec*, care a primit un potop de recenzii favorabile din partea celor care merg la cinema, pe multe site-uri Web.

Cel de-al doilea element de influenţă este dat de *factorii conjuncturali neprevăzuţi*, care pot să intervină brusc şi să modifice intenţia de cumpărare. Linda Brown, din exemplul nostru cu calculatoarele, şi-ar putea pierde locul de muncă, o altă achiziţie s-ar putea să devină mai urgentă sau un vânzător nepriceput ar putea-o face să renunţe la cumpărarea calculatorului. Preferinţele, ba chiar şi intenţiile de cumpărare, nu sunt factori fideli de predicţie ai comportamentului de cumpărare.

Decizia unui consumator de a modifica, de a amâna sau de a evita o decizie de cumpărare este în foarte mare măsură influenţată de *riscul perceput*.[66] Există numeroase tipuri diferite de riscuri pe care consumatorii le pot percepe în cumpărarea şi consumarea unui produs:

1. ***Riscul funcţional*** – Produsul nu are o performanţă la înălţimea aşteptărilor.
2. ***Riscul fizic*** – Produsul prezintă un pericol pentru integritatea fizică sau sănătatea utilizatorului sau a altor oameni.
3. ***Riscul financiar*** – Produsul nu valorează cât s-a plătit pentru el.
4. ***Riscul social*** – Produsul are ca rezultat un sentiment de jenă în faţa celorlalţi.
5. ***Riscul psihologic*** – Produsul afectează binele psihic al utilizatorului.
6. ***Riscul temporal*** – Incapacitatea produsului de a-l satisface pe cumpărător are ca rezultat un cost de oportunitate, al găsirii unui alt produs satisfăcător.

Gravitatea riscului perceput depinde de suma de bani aflată în joc, de gradul de incertitudine al atributelor şi de câtă încredere în sine are consumatorul. Consumatorii îşi formează anumite deprinderi uzuale pentru reducerea riscului, cum ar fi evitarea unei decizii, solicitarea de informaţii de la prieteni şi preferinţa pentru mărci cu distribuţie naţională şi produse la care se acordă garanţii. Marketerii trebuie să cunoască factorii care le provoacă nelinişte consumatorilor şi să ofere informaţiile şi asistenţa necesare pentru a reduce riscul perceput.

Comportamentul postcumpărare

După achiziție, consumatorul ar putea resimți o stare de disonanță psihică, fiindcă a sesizat la produsul cumpărat anumite caracteristici care îl neliniștesc sau a auzit lucruri bune despre alte mărci de produs, deci va deveni atent la orice informație care i-ar putea justifica decizia de cumpărare. Comunicațiile de marketing trebuie să-i ofere consumatorului convingeri și evaluări care să-l ajute să se simtă mulțumit de marca pe care a ales-o.

Prin urmare, treaba marketerilor nu se sfârșește odată cu achiziția efectivă. Marketerii trebuie să urmărească satisfacția postcumpărare, demersurile postcumpărare și utilizările pe care le ia produsul după cumpărare.

SATISFACȚIA POSTCUMPĂRARE Ce anume îl face pe client să se simtă satisfăcut de o achiziție? Satisfacția depinde de cât de mult se apropie așteptările în privința produsului de percepția asupra performanței produsului.[67] Dacă performanța nu se ridică la înălțimea așteptărilor, consumatorul va fi *dezamăgit*; în cazul în care performanța îi confirmă așteptările, consumatorul va fi *satisfăcut*; iar dacă îi depășește așteptările, consumatorul va fi *încântat*. Aceste sentimente îl vor face pe client să cumpere sau nu produsul respectiv din nou și să le vorbească altora despre el, în mod favorabil sau nefavorabil.

Consumatorii își formează așteptările pe baza mesajelor primite de la vânzători, de la prieteni și din alte surse de informare. Cu cât diferența dintre nivelul așteptărilor și cel al performanței este mai mare, cu atât mai mare va fi și insatisfacția consumatorului. În acest moment intră în joc stilul personal de abordare a situațiilor disonante. Unii consumatori amplifică importanța diferenței, atunci când produsul nu este perfect, deci vor fi extrem de nemulțumiți. Alți consumatori minimalizează diferența și vor fi mai puțin nemulțumiți.[68]

Importanța satisfacției postcumpărare sugerează că afirmațiile privitoare la produse trebuie să le prezinte fidel performanța probabilă. Unii vânzători ar putea chiar să facă o prezentare subevaluată a performanței, astfel încât consumatorii să resimtă o satisfacție „peste așteptări" în privința produsului.

DEMERSURILE POSTCUMPĂRARE Satisfacția sau insatisfacția resimțită în privința produsului achiziționat va influența comportamentul ulterior al consumatorului. În cazul în care consumatorul este mulțumit, va manifesta un grad superior de propensiune spre a cumpăra din nou produsul. De pildă, datele privind alegerea mărcii de automobil indică o corelație semnificativă între gradul ridicat de satisfacție produs de ultima marcă achiziționată și intenția de a cumpăra din nou aceeași marcă. Un studiu a arătat că 75 la sută dintre cumpărătorii mărcii Toyota erau extrem de satisfăcuți și aproximativ 75 la sută intenționau să cumpere din nou tot o mașină Toyota; 35 la sută dintre cumpărătorii mărcii Chevrolet erau extrem de satisfăcuți și aproape 35 la sută intenționau să cumpere din nou tot o mașină Chevrolet. Totodată, clientul satisfăcut va

fi înclinat să le povestească altora lucruri bune despre marcă. Marketerii înşişi o spun: „Cea mai bună reclamă pe care ne-o putem face este un client satisfăcut".[69]

Consumatorii nemulţumiţi pot să abandoneze sau să returneze produsul în cauză. Pot să caute informaţii care să le confirme, totuşi, valoarea ridicată a produsului. Pot să recurgă la acţiune publică, înaintând o reclamaţie firmei furnizoare, apelând la un avocat sau sesizând cazul altor grupuri abilitate să ia măsuri (asociaţii patronale, organizaţii private de apărare a intereselor consumatorului sau agenţii guvernamentale). Printre acţiunile de natură privată se numără decizia de a nu mai cumpăra niciodată produsul în cauză (*opţiunea retragerii*) sau de a-i avertiza pe prieteni să nu-l cumpere (*opţiunea comunicării*).[70] În toate aceste cazuri, se poate spune că vânzătorul nu s-a achitat de sarcina lui fundamentală, aceea de a-l mulţumi pe client.[71]

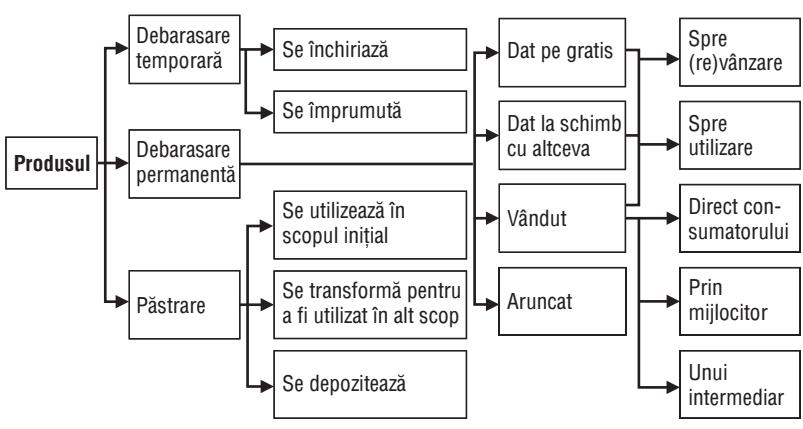
În capitolul 5 am descris programe de MRC destinate să creeze fidelitatea pe termen lung faţă de marcă. S-a demonstrat că menţinerea comunicării cu cumpărătorul şi după achiziţie are drept rezultat un număr mai mic de returnări ale produsului şi de comenzi anulate.[72] Firmele de calculatoare, spre exemplu, pot să trimită o scrisoare clienţilor care şi-au cumpărat prima dată un calculator de la ele, felicitându-i pentru faptul că au ales un calculator bun. Pot să difuzeze reclame cu deţinători satisfăcuţi ai mărcii lor de calculator. Pot să le solicite clienţilor sugestii de îmbunătăţire a ofertei, indicându-le şi locurile unde pot să apeleze la serviciile firmei. Pot să redacteze manuale de instrucţiuni care să fie inteligibile. Pot să le trimită deţinătorilor de calculatoare o revistă cu articole care descriu noi aplicaţii informatice. În plus, pot să asigure canale bune de comunicare pentru soluţionarea rapidă a nemulţumirilor clienţilor.

UTILIZAREA ŞI ÎNDEPĂRTAREA PRODUSULUI DUPĂ CUMPĂRARE Este bine ca marketerii să urmărească şi modul în care cumpărătorii se folosesc de produs şi modul în care se debarasează de el (figura 6.7). Un factor stimulator esenţial al frecvenţei vânzărilor este rata de consum a produsului – cu cât cumpărătorii consumă mai repede un produs, cu atât mai curând ar putea reveni pe piaţă ca să-l cumpere din nou.

FIGURA 6.7

Modul în care clienţii utilizează produsele sau se debarasează de ele

Sursa: După Jacob Jacoby, Carol K. Berning şi Thomas F. Dietvorst, „What about Disposition?", *Journal of Marketing*, iulie 1977, p. 23. Reproducere cu permisiunea American Marketing Association.



O posibilă ocazie de creștere a frecvenței cu care este utilizat produsul apare atunci când percepțiile consumatorilor în privința utilizării diferă de realitate. Consumatorii pot să nu înlocuiască prompt un produs care are o durată de funcționare relativ scurtă, din cauza tendinței de a estima greșit această durată.[73] O posibilă strategie de accelerare a înlocuirii constă în a lega acțiunea de înlocuire a produsului de un anumit eveniment, de o anumită perioadă de sărbătoare sau de un anumit moment al anului.

De exemplu, pentru unele mărci s-au derulat campanii promoționale legate de trecerea la ora de vară (periuțele de dinți Oral-B). O altă strategie ar putea fi aceea de a li se oferi consumatorilor informații mai bune despre: (1) când a fost produsul utilizat prima oară sau când trebuie să fie înlocuit, sau (2) nivelul curent de performanță. De exemplu, bateriile au din fabrică un sistem care arată câtă energie înmagazinată le-a mai rămas; periuțele de dinți au peri care se decolorează ca să indice faptul că sunt prea uzate etc. Probabil că sporirea ratei de utilizare este cel mai ușor de făcut atunci când utilizarea efectivă se menține sub nivelul optim sau recomandat. În acest caz, consumatorii trebuie convinși de meritele unei utilizări mai regulate, iar potențialele obstacole în calea creșterii utilizării trebuie să fie depășite.

Atunci când consumatorii aruncă produsul la gunoi, marketerii trebuie să știe cum anume se debarasează de el – mai ales dacă există riscul de a fi dăunător pentru mediul natural (cum se întâmplă în cazul bateriilor, al recipientelor pentru băuturi și al scutecelor de unică folosință). Intensificarea atenției acordate de opinia publică problemelor care țin de reciclarea produselor și de protecția mediului, precum și dezamăgirea multor clienți care se vedeau obligați să arunce la gunoi flacoane foarte frumoase l-au făcut pe producătorul francez de parfumuri Rochas să se gândească la introducerea unei linii noi de parfumuri în flacoane reîncărcabile.

Alte teorii ale deciziei consumatorului

Procesul decizional al consumatorului nu se va desfășura întotdeauna de o manieră atent planificată. Este important să cunoaștem și alte teorii și abordări în ceea ce privește modul în care își iau consumatorii deciziile, precum și cazurile în care ar putea să fie aplicate.

Gradul de implicare din partea consumatorului

Modelul valorii așteptate presupune un grad înalt de implicare din partea consumatorului. **Implicarea consumatorului** poate fi definită în termenii nivelului de angajare și de prelucrare activă a informațiilor, întreprinse de consumator ca reacție la un stimul de marketing (de exemplu, vizionarea unei reclame sau evaluarea unui produs sau a unui serviciu).

MODELUL PROBABILITĂŢII DE ANALIZĂ ELABORATĂ Richard Petty şi John Cacioppo au propus *modelul probabilităţii de analiză elaborată* – o teorie a influenţelor asupra formării şi schimbării atitudinilor, care descrie în ce fel fac consumatorii evaluări, atât în situaţii cu grad scăzut de implicare, cât şi în situaţii cu grad înalt de implicare.[74] În cadrul modelului celor doi autori există două mijloace de persuadare: calea principală, unde formarea şi schimbarea atitudinii se întemeiază pe considerarea prudentă şi raţională a celor mai importante informaţii despre produs sau serviciu; şi calea periferică, unde formarea sau schimbarea atitudinii presupune comparativ mai puţină reflecţie şi este o consecinţă a asociaţiilor unei mărci cu alte indicii periferice, pozitive sau negative. Exemple de indicii periferice pentru consumatori ar putea fi girul publicitar al unei celebrităţi, o sursă credibilă sau orice obiect care dă naştere unor sentimente pozitive.

Consumatorii urmează calea principală numai dacă posedă în grad suficient *motivaţie, capacitate* şi *posibilitate*. Cu alte cuvinte, consumatorii trebuie să dorească să evalueze amănunţit o marcă, trebuie să aibă în memorie cunoştinţele necesare despre produs sau serviciu şi trebuie să aibă la dispoziţie timp suficient şi un cadru adecvat pentru a proceda efectiv în acest mod. Dacă oricare dintre aceşti trei factori lipseşte, consumatorii vor tinde să urmeze calea periferică şi să ia în considerare factori mai puţin esenţiali şi mai extrinseci în decizia lor de cumpărare.

STRATEGII DE MARKETING PENTRU SITUAŢIILE CU GRAD REDUS DE IMPLICARE Multe produse sunt cumpărate în condiţii de implicare scăzută şi de absenţă a unor diferenţe semnificative între mărci. Gândiţi-vă la sarea de bucătărie. Consumatorii au un grad scăzut de implicare în privinţa acestei categorii de produse. Pur şi simplu se duc la magazin şi iau o marcă oarecare de pe raft. Dacă se întâmplă să aleagă de fiecare dată aceeaşi marcă, este o chestiune de obişnuinţă, nu de fidelitate pronunţată faţă de marcă. Există dovezi concludente ale faptului că, pentru majoritatea produselor ieftine şi achiziţionate frecvent, gradul de implicare din partea consumatorilor este redus.

Marketerii apelează la patru tipuri de metode, în încercarea de a transforma un produs cu grad redus de implicare într-unul cu grad mai înalt de implicare. În primul rând, pot să facă o legătură între produsul respectiv şi o problemă care presupune implicare: de exemplu, pasta de dinţi Crest este pusă în legătură cu prevenirea cariilor. În al doilea rând, pot să pună produsul în legătură cu o situaţie personală angajantă – de pildă, producătorii de sucuri din fructe au început să adauge vitamine şi calciu în sucuri, pentru a le face mai fortifiante. În al treilea rând, ar putea concepe reclame care să declanşeze reacţii emoţionale puternice legate de valorile personale sau de protejarea eului interior – ca atunci când producătorii de cereale pentru micul dejun au început să facă reclamă la capacitatea cerealelor de a-i ajuta pe adulţi să prevină bolile cardiace, punând-o în legătură cu ideea de a trăi cât mai mult, ca să te poţi bucura de viaţa de familie. În al patrulea rând, ar putea adăuga un atribut important – de exemplu, ca

atunci când GE a introdus variantele de becuri „cu lumină moale", mai puțin deranjantă pentru ochi. În cel mai bun caz, însă, aceste strategii nu fac altceva decât să ridice gradul de implicare a consumatorului de la scăzut la moderat – nu îl determină pe consumator să adopte un comportament de cumpărare extrem de implicat.

Dacă, indiferent de ce pot face marketerii, consumatorii vor avea un grad scăzut de implicare într-o decizie de cumpărare, este probabil ca ei să urmeze calea periferică. Marketerii trebuie să acorde o atenție deosebită ideii de a le oferi consumatorilor unul sau mai multe indicii pozitive, pe care le-ar putea utiliza pentru a-și justifica alegerea mărcii. Familiarizarea cu marca poate fi importantă, în cazul în care consumatorii decid să cumpere pur și simplu marca despre care au auzit sau pe care au văzut-o cel mai des. Repetarea frecventă a reclamelor, sponsorizările vizibile și o activitate susținută de relații publice constituie, toate, căi de sporire a familiarizării cu marca. Se pot folosi și alte indicii periferice. Girul publicitar din partea unei celebrități îndrăgite, un ambalaj atrăgător, o promoție tentantă – toate acestea ar putea înclina balanța în favoarea mărcii.[75]

COMPORTAMENTUL DE CUMPĂRARE ORIENTAT SPRE VARIETATE Unele situații de cumpărare se caracterizează printr-un grad scăzut de implicare, dar cu diferențe semnificative între mărci. În acest caz, consumatorilor li se întâmplă adesea să tot treacă de la o marcă la alta. Gândiți-vă la biscuiți. Consumatorul are unele convingeri despre biscuiți, alege o marcă de biscuiți fără să facă prea multe comparații și evaluează produsul în timp ce îl consumă. Data viitoare s-ar putea să ia din raft altă marcă de biscuiți, din dorința de a încerca un alt gust. Schimbarea mărcii are loc de dragul varietății, mai degrabă decât din cauza insatisfacției.

Liderul de piață și mărcile minore din această categorie de produse au strategii de marketing diferite. Liderul de piață va încerca să încurajeze comportamentul de cumpărare uzual, prin prezență dominantă pe raft, evitând situația de epuizare a stocului și difuzând frecvent publicitate de reamintire. Firmele-șalanger, care urmăresc detronarea liderului, vor încuraja comportamentul orientat spre varietate: vor oferi prețuri mai scăzute, oferte speciale, cupoane, mostre pentru degustare și reclame care încearcă să rupă ciclul de cumpărare și consum și prezintă diverse motive pentru a încerca un produs nou.

Considerente de euristica deciziei și subiectivism

Așa cum sugerează analiza de până acum pe marginea modelului necompensator și a situațiilor cu grad redus de implicare, consumatorii nu procesează întotdeauna informațiile și nu-și iau întotdeauna deciziile de o manieră deliberată și rațională. Teoria comportamentală a deciziei este un domeniu înfloritor al cercetării pieței de consum. Teoreticienii comportamentului de decizie au identificat multe aspecte euristice și subiective în procesele uzuale de decizie ale consumatorilor. **Euristica** este ansamblul regulilor empirice sau de simplificare mentală pe care ființa umană le aplică în procesul de decizie.

Euristica poate intra în joc atunci când consumatorii prevăd probabilitatea de apariţie a unor rezultate sau evenimente viitoare.[76]

1. **Euristica disponibilităţii:** Consumatorii îşi întemeiază predicţiile pe repeziciunea şi uşurinţa cu care le vine în minte un anumit exemplu de rezultat. Dacă exemplul le vine în minte prea uşor, consumatorii ar putea supraestima probabilitatea de apariţie a rezultatului sau evenimentului. De pildă, recenta insatisfacţie cauzată de slaba performanţă a unui produs l-ar putea determina pe consumator să exagereze probabilitatea de eşec în viitor, făcându-l mai înclinat să plătească în plus pentru o garanţie.
2. **Euristica reprezentativităţii:** Consumatorii îşi întemeiază predicţiile pe cât de reprezentativ sau de similar este rezultatul în raport cu alte exemple. Un motiv pentru care aspectul ambalajului poate fi atât de similar, la mărci diferite din aceeaşi categorie de produse, este acela că marketerii doresc ca ele să fie văzute ca reprezentative pentru întreaga categorie.
3. **Euristica ancorării şi ajustării:** Consumatorii ajung la o judecată iniţială şi apoi aduc ajustări acelei prime impresii, pe baza unor informaţii suplimentare. Pentru marketerii de servicii, este absolut esenţial să facă o primă impresie puternică şi aptă să creeze o ancoră favorabilă, astfel încât experienţele ulterioare să fie interpretate într-o lumină mai favorabilă.

Reţineţi că managerii de marketing pot şi ei să apeleze la euristică şi să se arate subiectivi în luarea propriilor decizii. În caseta „Notă de marketing: Capcanele deciziei" sunt prezentate 10 greşeli pe care managerii de marketing le comit frecvent în luarea deciziilor.

Contabilizarea mentală

Cercetătorii au descoperit că, atunci când îşi manevrează banii, consumatorii recurg la ceea ce se numeşte „contabilizare mentală".[77] **Contabilizarea mentală** se referă la maniera în care consumatorii îşi codifică, îşi clasifică şi îşi evaluează rezultatele financiare ale alegerilor pe care le fac. Definiţia formală sună aşa: „Tendinţa de a categorisi *fondurile* sau lucrurile de valoare chiar şi atunci când nu există nici o *bază* logică de clasificare; de exemplu, indivizii îşi împart adeseori economiile în conturi separate, pentru atingerea unor scopuri diferite, deşi fondurile aflate în oricare dintre aceste conturi pot fi folosite pentru oricare dintre scopuri."[78]

De exemplu, să zicem că aţi cheltuit 50 $ pe un bilet la concert.[79] Odată ajuns în faţa sălii de spectacole, constataţi că aţi pierdut biletul şi nu sunteţi foarte convins că merită să mai cheltuiţi 50 $ pe un alt bilet. Să presupunem, pe de altă parte, că, atunci când v-aţi dus să cumpăraţi biletul, aţi constatat că aţi pierdut 50 $, caz în care e mult mai probabil să decideţi totuşi să cheltuiţi alţi 50 $ şi să-l cumpăraţi. Deşi în ambele cazuri

NOTĂ de marketing

Capcanele deciziei

În cartea *Decision Traps* („Capcanele deciziei"), Jay Russo și Paul Schoemaker relevă 10 greșeli pe care le comit cel mai des managerii în luarea deciziilor.

1. ***Demararea cu capul înainte*** – A începe să aduni informații și să tragi concluzii, fără să stai câteva minute și să te gândești la esența problemei cu care te confrunți sau să analizezi cum anume crezi că ar trebui să fie luate deciziile de acest fel.
2. ***Miopia conceptuală*** – A porni să rezolvi altă problemă decât cea reală, din cauză că ți-ai creat un cadrul mental pentru decizia pe care urmează s-o iei fără să reflectezi prea mult, iar acest lucru te face să nu observi cele mai bune opțiuni sau să scapi din vedere obiectivele importante.
3. ***Lipsa de control asupra cadrului conceptual*** – A nu reuși să definești conștient problema în mai multe moduri, nu doar în unul singur, sau a te lăsa prea mult influențat de încadrările conceptuale ale celorlalți.
4. ***Încrederea exagerată în propria judecată*** – A nu reuși să strângi informații faptice esențiale, fiindcă ești prea sigur pe ipotezele și pe opiniile tale.
5. ***Aplicarea îngustă a regulilor simplificatoare*** – A te baza când nu trebuie pe „reguli empirice", cum ar fi aceea de a avea implicit încredere în informațiile cele mai imediat accesibile sau aceea de a te baza prea mult pe datele convenabile.
6. ***Finalizarea pripită*** – A crede că poți păstra în minte toate informațiile pe care le-ai descoperit și, prin urmare, „să apeși pe accelerație", în loc să urmezi o procedură sistematică de alegere a deciziei finale.
7. ***Eșecul colectiv*** – A porni de la premisa că, dacă sunt implicați mulți oameni deștepți, deciziile bune vor urma automat, și, prin urmare, a neglija gestionarea procesului de luare a deciziilor în grup.
8. ***Interpetarea greșită a feedback-ului*** – A nu vedea ce-ți spune cu adevărat evidența unor rezultate din trecut, fie pentru că vrei să-ți protejezi orgoliul, fie pentru că te lași păcălit de efectele judecății retrospective.
9. ***Lipsa de monitorizare*** – A porni de la premisa că experiența își va pune automat la dispoziție învățămintele și, deci, a nu ține o evidență sistematică a rezultatelor pe care le produc deciziile tale și a nu analiza aceste rezultate într-un mod care să le reveleze învățămintele.
10. ***Neverificarea procesului de decizie*** – A neglija să organizezi o analiză a modului în care îți iei deciziile, rămânând astfel permanent expus la toate celelalte nouă capcane ale deciziei.

suma pierdută a fost aceeași, respectiv 50 $, reacțiile vor fi foarte diferite. În primul caz, probabil că ați alocat mental suma de 50 $ pentru mersul la concert. Cumpărarea unui al doilea bilet va depăși, prin urmare, bugetul mental alocat concertului. În al doilea caz, banii pe care i-ați pierdut nu făceau parte din nici un „cont mental", deci bugetul pe care l-ați alocat în minte concertului nu a fost încă depășit.

După Richard Thaler, contabilizarea mentală se bazează pe un set de principii fundamentale esențiale:

1. Consumatorii tind să facă *segregarea câștigurilo*r. Când un vânzător are un produs cu mai mult de o dimensiune pozitivă, este de dorit să se facă evaluarea separată a

fiecărei dimensiuni. Enumerarea multiplelor avantaje ale unui produs industrial complex, de exemplu, poate face ca suma părţilor să pară mai mare decât întregul.

2. Consumatorii tind să *integreze pierderile*. Marketerii deţin un avantaj distinct în vânzarea unui lucru, în cazul în care costul acelui lucru poate fi adăugat la o altă achiziţie de mare valoare. Cumpărătorii de case vor fi mai înclinaţi să privească favorabil cheltuielile suplimentare, dat fiind preţul ridicat al achiziţionării unei case.
3. Consumatorii tind să *integreze pierderile mai mici cu câştigurile mai mari.* Principiul „anulării" ar putea să explice de ce încasarea impozitelor prin reţinere din salariul lunar e acceptată cu mai mare uşurinţă decât achitarea o singură dată, în sumă totală – reţinerile lunare în sumă mai mică vor fi absorbite de suma mai mare a salariului.
4. Consumatorii tind să facă *segregarea câştigurilor mici de pierderile mari.* Principiul „razei de lumină din spatele norilor" ar putea fi explicaţia popularităţii de care se bucură reducerile acordate în cazul achiziţiilor de valoare foarte mare, cum ar fi automobilele.

Principiile contabilizării mentale derivă parţial din teoria perspectivei nuanţate de speranţă. Conform **teoriei perspectivei nuanţate de speranţă**, consumatorii îşi formulează variantele de decizie, din punctul de vedere al câştigurilor şi din cel al pierderilor, în funcţie de o percepţie a valorii. În general, consumatorii caută să evite riscul. Ei tind să acorde o pondere prea mare probabilităţilor foarte scăzute şi o pondere prea mică probabilităţilor foarte ridicate.

Caracterizarea tipologică a procesului decizional de cumpărare

Cum pot marketerii să afle ce se întâmplă în etapele procesului de cumpărare a produsului lor? Pot, de exemplu, să se gândească la modul în care ar proceda ei înşişi (*metoda introspectivă*). Pot să-i chestioneze pe câţiva dintre cumpărătorii mai recenţi, rugându-i să-şi amintească evenimentele care au dus la efectuarea achiziţiei (*metoda retrospectivă*). Pot să identifice câţiva consumatori care au în plan să cumpere produsul şi să-i roage să anticipeze modul în care se va derula procesul de cumpărare (*metoda prospectivă*). Sau pot să-i roage pe consumatori să descrie modul ideal de cumpărare a produsului (*metoda prescriptivă*). Fiecare metodă are ca rezultat o imagine a etapelor din procesul de cumpărare parcurs de consumator.

Încercarea de a înţelege comportamentul consumatorului în legătură cu un produs echivalează cu trasarea unei diagrame de reprezentare pentru *sistemul de consum al clientului*,[80] pentru *ciclul de activitate al clientului*,[81] sau pentru *scenariul clientului*.[82] Această reprezentare se poate face pentru grupuri de activităţi cum ar fi „spălatul rufelor", „pregătirea unei nunţi" sau „cumpărarea unui automobil". Cumpărarea unui automobil, de exemplu, presupune efectuarea unui întreg mănunchi de activităţi: alegerea maşinii, finanţarea achiziţiei, cumpărarea poliţei de asigurare, cumpărarea accesoriilor etc.

REZUMAT

1. Comportamentul consumatorului este influențat de trei tipuri de factori: culturali (cultura, subsistemul cultural și clasa socială); sociali (grupurile de referință, familia, rolurile și statuturile sociale); și personali (vârsta, etapa din ciclul de viață, ocupația, situația materială, stilul de viață, personalitatea și concepția despre sine). Cercetarea tuturor acestor factori poate furniza indicii prețioase pentru o abordare și o servire mai eficace a consumatorilor.
2. Patru procese psihologice principale influențează comportamentul consumatorului: motivația, percepția, învățarea și memoria.
3. Procesul tipic de cumpărare constă din următoarea succesiune de evenimente: recunoașterea problemei, căutarea informațiilor, evaluarea variantelor, decizia de cumpărare și comportamentul postcumpărare. Treaba marketerului este să înțeleagă comportamentul adoptat în fiecare etapă. Atitudinile celorlalți, factorii conjuncturali neprevăzuți și riscul perceput pot să influențeze decizia de cumpărare, la fel cum nivelurile de satisfacție postcumpărare ale consumatorilor și demersurile postcumpărare pot avea efect asupra firmei.

APLICAȚII

Dezbatere de marketing: Marketingul la țintă este vreodată dăunător?

Pe măsură ce marketerii dezvoltă tot mai multe programe de marketing adaptate special pentru anumite segmente de piață, unii critici au denunțat aceste inițiative ca exploatatoare. De exemplu, prezența panourilor care fac reclamă la țigări, la alcool și la alte vicii, preponderent în zonele urbane cu locuitori săraci, este considerată a fi un demers de exploatare exagerată a unui segment de piață vulnerabil. Criticii se pot arăta extrem de duri în evaluarea programelor de marketing care îi vizează pe afro-americani, dar și alte grupuri minoritare, acuzându-le că folosesc adeseori clișee stereotipe și reprezentări improprii. Alții îi contrazic, susținând că vizarea și poziționarea sunt aspecte cruciale ale marketingului și că aceste programe constituie o tentativă de a prezenta mesaje care să fie relevante pentru un anumit grup de consumatori.

Adoptați o poziție: „Vizarea minorităților este un abuz de exploatare" față de „Vizarea minorităților este o practică de afaceri judicioasă".

Discuție de marketing: Ce conturi mentale aveți?

Ce „conturi mentale" folosiți pentru cumpărarea de bunuri și servicii? Aveți vreo regulă în ceea ce privește modul în care vă cheltuiți banii? Există vreo diferență între regulile dumneavoastră și ceea ce fac alți oameni? Credeți că urmați principiile lui Thaler, în modul cum reacționați la pierderi și câștiguri?

MARKETING sub reflector

Disney

Compania Walt Disney, un gigant global al produselor și serviciilor de divertisment cu o cifră anuală de afaceri care atinge 27 de miliarde $, știe ce anume apreciază clienții la marca Disney: faptul că le oferă o experiență amuzantă și de divertisment autentic, având la bază valori familiale tradiționale. Disney răspunde preferințelor acestor consumatori prin utilizarea mărcii în cadrul mai multor piețe de consum diferite. Să zicem că toți membrii familiei merg împreună la un film Disney și toți se amuză copios: vor dori ca experiența să continue. Disney Consumer Products, diviziunea de

produse de consum din cadrul companiei Walt Disney, le oferă posibilitatea să facă exact acest lucru, prin linii de produse dirijate spre grupuri de vârstă specifice.

Să luăm exemplul filmului *O fermă trăsnită*, lansat în anul 2004. Pe lângă produsul cinematografic, Disney a pus pe piaţă un album muzical cu coloana sonoră a filmului, o linie de jucării şi de hăinuţe pentru copii cu eroina principală a filmului, un element de atracţie tematic în parcurile de distracţii Disney şi o serie de cărţi. La fel se întâmplase şi cu un alt film Disney, din 2003, *Piraţii din Caraibe,* care acum avea spaţiu dedicat în parcurile de distracţii, un program de licenţă pentru bunuri de uz general, un joc video, un serial TV şi cărţi de benzi desenate. Strategia Disney este să construiască segmente de consumatori în jurul fiecăruia dintre personajele sale, începând cu cele clasice, cum ar fi Mickey Mouse şi Albă ca Zăpada, şi terminând cu cele noi, cum ar fi Kim Possible. Fiecare marcă este creată pentru un grup de vârstă anume şi pentru un canal de distribuţie anume. Linia de produse Baby Mickey & Co. şi linia Disney Babies îi vizează amândouă pe părinţii sugarilor, dar prima se vinde prin magazine universale şi prin buticuri specializate de cadouri, pe când ultima este o variantă mai ieftină, care se vinde prin canalele pentru piaţa de masă. Linia Mickey's Stuff for Kids este dirijată spre fetiţe şi băieţi, în timp ce Mickey Unlimited îi vizează pe adolescenţi şi pe adulţi.

La televiziune, Disney Channel este destinaţia „de top" la ore de vârf pentru copiii cu vârste între 6 şi 14 ani, iar Playhouse Disney este programul destinat preşcolarilor, care îi vizează pe ţâncii între 2 şi 6 ani. Alte produse, cum ar fi mărcile combinate cu cardul de credit Visa, îi vizează pe adulţi. Deţinătorii cardurilor câştigă un „dolar Disney" la fiecare 100 $ cheltuiţi pe card, până la maximum 75 000 $ pe an, după care îşi pot transforma câştigurile astfel acumulate în produse sau servicii Disney, inclusiv parcurile tematice şi destinaţiile de vacanţă aparţinând companiei Disney, magazinele Disney, studiourile cinematografice Walt Disney şi producţiile teatrale Disney. Disney este prezentă chiar şi în magazinele Home Depot, cu o linie de vopsele pentru camera copiilor, sub licenţă Disney, care are mostrele de culoare în forma urechilor lui Mickey Mouse – clasica „semnătură" a mărcii Disney.

Disney acordă licenţe asupra personajelor sale şi pentru produse alimentare. De exemplu, pe iaurtul Disney Yo-Pals apar personajele din povestea lui Winnie Ursuleţul. Cutiuţele de iaurt cu capacitatea de 110 ml sunt dirijate spre preşcolari şi sub fiecare capac se găseşte o scurtă istorioară ilustrată, care stimulează dorinţa de a citi şi de a descoperi lucruri noi. Keebler Disney Holiday Magic Middles sunt biscuiţi dubli cu cremă de vanilie la mijloc, care au în efigie imaginea lui Mickey Mouse, a răţoiului Donald sau a lui Goofy.

Integrarea tuturor acestor linii de produse de consum poate fi observată în cazul programului „Kim Possible", difuzat pe canale prin cablu. Serialul urmăreşte aventurile unei fete de liceu aparent obişnuite, dar care în timpul liber salvează lumea de tot felul de „răi". Numărul unu în intervalul său de audienţă, acest program a dat naştere unei mari varietăţi de mărfuri sub licenţă, oferite de şapte diviziuni din cadrul companiei Disney:

- Disney Hardlines – rechizite şcolare, cutii pentru sendvişuri, produse alimentare, decoraţiuni interioare.
- Disney Softlines – îmbrăcăminte sportivă, pijamale, haine de zi, accesorii.
- Disney Toys – figurine din plastic, jucării mişcătoare, jucării de pluş, animăluţe, păpuşi, jucării şi figurine magnetice.
- Disney Publishing – cărţi de poveşti, romane de aventuri pentru copii, cărţi de benzi desenate.
- Walt Disney Records – coloana sonoră a serialului Kim Possible.
- Buena Vista Home Entertainment – DVD-uri şi casete video.
- Buena Vista Games – GameBoy Advance.

„Succesul mărcii Kim Possible este susţinut de faptul că elementele de acţiune şi aventură din programul TV se transferă fără probleme asupra produselor din multe categorii", a declarat Andy Mooney, preşedintele Disney Consumer Products Worldwide. Rich Ross, preşedintele Disney Channel, a adăugat: „Copiii din ziua de azi vor o experienţă mai profundă cu personajele lor preferate de televiziune, cum este Kim Possible. Această linie de produse amplifică experienţa spectatorilor noştri cu Kim, Rufus, Ron şi alte personaje, permiţându-le copiilor să atingă, să vadă şi trăiască experienţa lui Kim Possible."

Walt Disney l-a creat pe Mickey Mouse în 1928 (Walt voia să-şi boteze personajul Mortimer, dar soţia lui l-a convins că Mickey Mouse sună mai bine). Primul lung-metraj muzical de animaţie al companiei Disney, *Albă ca Zăpada şi cei şapte pitici*, şi-a făcut debutul în anul 1937. Astăzi, prezenţa peste tot a ofertelor de produse Disney este covârşitoare: una peste alta, copiii receptează anual peste 3 miliarde de semnale vizuale sau auditive legate de Mickey Mouse, în contexte de divertisment. Dar, aşa cum spunea chiar Walt Disney: „Sper din tot sufletul să nu pierdem din vedere un lucru foarte important: că totul a pornit de la un şoricel."

Întrebări spre discuţie

1. Care au fost factorii-cheie ai succesului pentru Disney?
2. Unde este vulnerabilă compania Disney? Care sunt pericolele de care trebuie să se păzească?
3. Ce recomandări aţi face directorilor superiori de marketing ai firmei Disney, pentru activitatea lor în viitor? Ce anume ar trebui să fie ei siguri că se va face, în desfăşurarea activităţii de marketing?

Sursele: Bruce Orwall şi Emily Nelson, „Disney's Kingdom: 80 Years of Culture", *Wall Street Journal*, 13 februarie 2004; „Mouse Hunt", *Fortune*, 12 ianuarie 2004; „Keebler Disney Holiday Magic Middles", *Product Alert*, 26 ianuarie 2004; Reil Hoards, „Yogurt Finds a New Groove", *Frozen Food Age*, iulie 2003, p. 1; *Movers and Shakers* (New York: Basic Books, 2003); Kelly Shermach, „Co-branding Marches on with New Alliances", *Potentials*, iulie 2003, pp. 3-7; Megan Larson, „Disney Channel Grows Tween Scene", *MediaWeek*, 11 august 2003, pp. 2-4; www.disney.com.

NOTE

1. „Real Men Get Waxed", *The Economist*, 5 iulie 2003, p. 57; Robyn Meredith și Melanie Wells, „Today's Man", *Forbes*, 1 septembrie 2003, p. 52.
2. Leon G. Schiffman și Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior*, ediția a 6-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997).
3. Eduardo Porter și Kathryn Kranhold, „Latinos Become Key Market for Financial-Service Firms", *Wall Street Journal*, 23 octombrie 2003, p. C1.
4. Richard P. Coleman, „The Continuing Significance of Social Class to Marketing", *Journal of Consumer Research*, decembrie 1983, pp. 265-280; Richard P. Coleman și Lee P. Rainwater, *Social Standing in America: New Dimensions of Class* (New York: Basic Books, 1978).
5. Schiffman și Kanuk, *Consumer Behavior*.
6. „Nestlé Uses SMS Campaign to Create a Buzz for KitKat Kubes", *Revolution*, octombrie 2003, p. 5.
7. Norihiko Shirouzu, „Japan's High School Girls Excel in Art of Setting Trends", *Wall Street Journal*, 27 aprilie 1998, pp. B1-B6.
8. Kimberly Allers, „Retail's Rebel Yell", *Fortune*, 10 noiembrie 2003, p. 137.
9. Vezi Rosann L. Spiro, „Persuasion in Family Decision Making", *Journal of Consumer Research*, martie 1983, p. 393-402; David J. Burns, „Husband-Wife Innovative Consumer Decision Making: Exploring the Effect of Family Power", *Psychology & Marketing*, mai-iunie 1992, p. 175-89; Robert Boutilier, „Pulling the Family's Strings", *American Demographics*, august 1993, p. 44-48; Elizabeth S. Moore, William L. Wilkie și Richard J. Lutz, „Passing the Torch: Intergenerational Influences as a Source of Brand Equity", *Journal of Marketing*, aprilie 2002, pp. 17-37. Pentru comparații transculturale ale rolurilor de cumpărare soț-soție, vezi John B. Ford, Michael S. LaTour și Tony L. Henthorne, „Perception of Marital Roles in Purchase-Decision Processes: A Cross-Cultural Study", *Journal of the Academy of Marketing Science*, primăvara 1995, p. 120-31.
10. Kay M. Palan și Robert E. Wilkes, „Adolescent-Parent Interaction in Family Decision Making", *Journal of Consumer Research* 24, no. 2, 1997, pp. 159-169; Sharon E. Beatty și Salil Talpade, „Adolescent Influence in Family Decision Making: A Replication with Extension", *Journal of Consumer Research* 21, 1994, pp. 332-341.
11. Michelle Conlin, „UnMarried America", *BusinessWeek*, 20 octombrie 2003, pp. 106-116.
12. Marilyn Lavin, „Husband-Dominant, Wife-Dominant, Joint: A Shopping Typology for Baby Boom Couples?", *Journal of Consumer Marketing* 10, no. 3, 1993, pp. 33-42.
13. Jim Hopkins, „Financial Firms Cater to Powerful Women", *USA Today*, 18 iunie 2002, p. 3B.
14. „Retailers Learn that Electronics Shopping Isn't Just a Guy Thing", *Wall Street Journal*, 15 ianuarie 2005, p. D3.
15. Hillary Chura, „Failing to Connect: Marketing Messages for Women Fall Short", *Advertising Age*, 23 septembrie 2002, pp. 13-14.
16. James U. McNeal, „Tapping the Three Kids' Markets", *American Demographics*, aprilie 1998, p. 37-41.
17. Carol Angrisani, „Kids Rock!", *Brand Marketing*, februarie 2001, pp. 26-28.
18. Jennifer Bayot, „The Teenage Market: Young, Hip and Looking for a Bargain", *New York Times*, 1 decembrie 2003, p. C8.
19. Julia Boorstin, „Disney's Tween Machine", *Fortune*, 29 septembrie 2003, pp. 111-114.
20. Courtney Kane, „TV and Movie Characters Sell Children's Snacks", *New York Times*, 8 decembrie 2003, p. C7.
21. Lawrence Lepisto, „A Life Span Perspective of Consumer Behavior", în *Advances in Consumer Research*, Vol. 12, editori Elizabeth Hirshman și Morris Holbrook (Provo, UT: Association for Consumer Research, 1985), p. 47. Vezi și Gail Sheehy, *New Passages: Mapping Your Life Across Time* (New York: Random House, 1995).
22. Vezi Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man* (Cleveland: William Collins, 1966); Henk Thierry și Agnes M. Koopman-Iwerna, „Motivation and Satisfaction", în *Handbook of Work and Organizational Psychology*, editor P. J. Drenth (New York: John Wiley, 1984), pp. 141-42.
23. Harold H. Kassarjian și Mary Jane Sheffet, „Personality and Consumer Behavior: An Update", în *Perspectives in Consumer Behavior*, editori Harold H. Kassarjian și Thomas S. Robertson (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1981), pp. 160-80.
24. Jennifer Aaker, „Dimensions of Measuring Brand Personality", *Journal of Marketing Research* 34, august 1997, pp. 347-56.
25. M. Joseph Sirgy, „Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review", *Journal of Consumer Research*, decembrie 1982, pp. 287-300.
26. Timothy R. Graeff, „Consumption Situations and the Effects of Brand Image on Consumers' Brand Evaluations", *Psychology & Marketing* 14, no. 1, 1997, pp. 49-70; Timothy R. Graeff, „Image Congruence Effects on Product Evaluations: The Role of Self-Monitoring and Public/Private Consumption", *Psychology & Marketing* 13, no. 5, 1996, pp. 481-499.
27. Jennifer L. Aaker, „The Malleable Self: The Role of Self-Expression in Persuasion", *Journal of Marketing Research* 36, no. 2, 1999, pp. 45-57.
28. Amy Cortese, „They Care About the World (and They Shop Too)", *New York Times*, 20 iulie 2003, pp. 3-4.
29. Anthony Banco și Wendy Zellner, „Is Wal-Mart Too Powerful?", *BusinessWeek*, 6 octombrie 2003, p. 100.
30. Toby Weber, „All Three? Gee", *Wireless Review*, mai 2003, pp. 12-14.
31. Noel C. Paul, „Meal Kits in Home", Christian Science Monitor, 9 iunie 2003, p. 13.
32. Thomas J. Reynolds și Jonathan Gutman, „Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation", *Journal of Advertising Research*, februarie-martie 1988, pp. 11-34.
33. Ernest Dichter, *Handbook of Consumer Motivations* (New York: McGraw-Hill, 1964).

34. Jan Callebaut et al., *The Naked Consumer: The Secret of Motivational Research in Global Marketing* (Antwerp, Belgium: Censydiam Institute, 1994).
35. Melanie Wells, „Mind Games“, *Forbes*, 1 septembrie 2003, p. 70.
36. Abraham Maslow, *Motivation and Personality* (New York: Harper & Row, 1954), pp. 80-106.
37. Vezi Frederick Herzberg, *Work and the Nature of Man* (Cleveland: William Collins, 1966); Thierry şi Koopman-Iwerna, „Motivation and Satisfaction“, pp. 141-142.
38. Bernard Berelson şi Gary A. Steiner, *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1964), p. 88.
39. J. Edward Russo, Margaret G. Meloy şi T. J. Wilks, „The Distortion of Product Information During Brand Choice“, *Journal of Marketing Research* 35, 1998, pp. 438-452.
40. Leslie de Chernatony şi Simon Knox, „How an Appreciation of Consumer Behavior Can Help in Product Testing“, *Journal of Market Research Society*, iulie 1990, p. 333. Vezi şi Chris Janiszewski şi Stiju M. J. Osselar, „A Connectionist Model of Brand-Quality Association“, *Journal of Marketing Research*, august 2000, pp. 331-51.
41. Chris Janiszewski din Florida a elaborat un fascinant program de cercetare, care abordează efectele procesării în stadiul preconştient. Vezi Chris Janiszewski, „Preattentive Mere Exposure Effects“, *Journal of Consumer Research* 20, decembrie 1993, pp. 376-392, precum şi câteva dintre studiile lui anterioare şi ulterioare.
42. Vezi Timothy E. Moore, „Subliminal Advertising: What You See Is What You Get“, *Journal of Marketing* 46, 1982, pp. 38-47, pentru un clasic articol premergător, şi Andrew B. Aylesworth, Ronald C. Goodstein şi Ajay Kalra, „Effect of Archetypal Embeds on Feelings: An Indirect Route to Affecting Attitudes?“, *Journal of Advertising* 28, no. 3, 1999, pp. 73-81, pentru o abordare mai actuală.
43. John R. Anderson, *The Architecture of Cognition* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1983); Robert S. Wyer Jr. şi Thomas K. Srull, „Person Memory and Judgement“, *Psychological Review* 96, no. 1, 1989, pp. 58-83.
44. Marc Gobe, „Emotional Identity“, *Global Cosmetic Industry* 171, no. 2, feberuarie 2003, pp. 26-27; Fara Warner, „Upscale Chocolates Not Hot, So Godiva Does a Makeover“, *Brandweek*, 4 iulie 1994, p. 21.
45. Pentru detalii suplimentare, vezi John G. Lynch Jr. şi Thomas K. Srull, „Memory and Attentional Factors in Consumer Choice: Concepts and Research Methods“, *Journal of Consumer Research* 9, iunie 1982, pp. 18-36; Joseph W. Alba, J. Wesley Hutchinson şi John G. Lynch Jr., „Memory and Decision Making“, în *Handbook of Consumer Theory and Research*, editori Harold H. Kassarjian şi Thomas S. Robertson (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992), pp. 1-49.
46. Fergus I. M. Craik şi Robert S. Lockhart, „Levels of Processing: A Framework for memory research“, *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior* 11, 1972, pp. 671-684; Fergus I. M. Craik şi Endel Tulving, „Depth of Processing and the Retention of Words in Episodic Memory“, *Journal of Experimental Psychology* 104, no. 3, 1975, pp. 268-294; Robert S. Lockhart, Fergus I. M. Craik şi Larry Jacoby, „Depth of Processing, Recognition, and Recall“, în *Recall and Recognition*, editor John Brown (New York: John Wiley & Sons, 1976).
47. Leonard M. Lodish, Magid Abraham, Stuart Kalmenson, Jeanne Liverlsberger, Beth Lubetkin, Bruce Richardson şi Mary Ellen Stevens, „How T.V. Advertising Works: A Meta Analysis of 389 Real World Split Cable T.V. Advertising Experiments“, *Journal of Marketing Research* 32, mai 1995, pp. 125-139.
48. Elizabeth F. Loftus şi Gregory R. Loftus, „On the Permanence of Stored Information in the Human Brain“, *American Psychologist* 35, mai 1980, pp. 409-420.
49. Benson Shapiro, V. Kasturi Rangan şi John Sviokla, „Staple Yourself to an Order“, *Harvard Business Review*, iulie-august 1992, pp. 113-22. Vezi şi Carrie M. Heilman, Douglas Bowman şi Gordon P. Wright, „The Evolution of Brand Preferences and Choice Behaviors of Consumers New to a Market“, *Journal of Marketing Research*, mai 2000, pp. 139-55.
50. Alison Stein Wellner, „Research on a Shoestring“, *American Demographics*, aprilie 2000, pp. 38-39.
51. Teoreticienii marketingului au creat mai multe modele ale procesului de cumpărare parcurs de consumator. Vezi John A. Howard şi Jagdish N. Sheth, *The Theory of Buyer Behavior* (New York: Wiley, 1969); James F. Engel, Roger D. Blackwell şi Paul W. Miniard, *Consumer Behavior*, ediţia a 8-a (Fort Worth, TX: Dryden, 1994); Mary Frances Luce, James R. Bettman şi John W. Payne, *Emotional Decisions: Tradeoff Difficulty and Coping in Consumer Choice* (Chicago, IL: University of Chicago Press, 2001).
52. William P. Putsis Jr. şi Narasimhan Srinivasan, „Buying or Just Browsing? The Duration of Purchase Deliberation“, *Journal of Marketing Research*, august 1994, pp. 393-402.
53. Earl Eldridge, „Many Car Shoppers' First Stop Is 'Consumer Reports'“, *USA Today*, 16 septembrie 2003, pp. 1B-2B.
54. Adrienne Sanders, „Yankee Imperialism“, *Forbes*, 13 decembrie 1999, p. 56.
55. Evan I. Schwartz, „Real Community Is Possible“, *Business 2.0*, 6 martie 2001, p. 64.
56. Chem L. Narayana şi Rom J. Markin, „Consumer Behavior and Product Performance: An Alternative Conceptualization“, *Journal of Marketing*, octombrie 1975, pp. 1-6. Vezi şi Wayne S. DeSarbo şi Kamel Jedidi, „The Spatial Representation of Heterogeneous Consideration Sets“, *Marketing Science* 14, no. 3, pt. 2 (1995): pp. 326-42; Lee G. Cooper şi Akihiro Inoue, „Building Market Structures from Consumer Preferences“, *Journal of Marketing Research* 33, no. 3 (august 1996): pp. 293-306.
57. Virginia Postrel, „The Lessons of the Grocery Shelf Also Have Something to Say About Affirmative Action“, *New York Times*, 30 ianuarie 2003, p. C2.
58. David Krech, Richard S. Crutchfield şi Egerton L. Ballachey, *Individual in Society* (New York: McGraw-Hill, 1962), capitolul 2.

59. Jill Venter, „Milk Mustache Campaign Is a Hit with Teens", *St. Louis Post-Dispatch*, 1 aprilie 1998, p. E1; Dave Fusaro, „The Milk Mustache", *Dairy Foods*, aprilie 1997, p. 75; Judann Pollack, „Milk: Kurt Graetzer", *Advertising Age*, 30 iunie 1997, p. S1; Kevin Lane Keller, „Milk: Branding a Commodity", *Strategic Brand Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998).
60. Vezi Paul E. Green și Yoram Wind, *Multiattribute Decisions in Marketing: A Measurement Approach* (Hindsale, IL: Dryden, 1973), capitolul 2; Leigh McAlister, „Choosing Multiple Items from a Product Class", *Journal of Consumer Research*, decembrie 1979, pp. 213-24; Richard J. Lutz, „The Role of Attitude Theory in Marketing", în Kassarjian și Robertson (editori), *Perspectives in Consumer Behavior*, pp. 317-339.
61. Acest model al valorii așteptate a fost elaborat de Martin Fishbein și prezentat în articolul „Attitudes and Prediction of Behavior", apărut în *Readings in Attitude Theory and Measurement*, editor Martin Fishbein (New York: John Wiley, 1967), pp. 477-492. Pentru o analiză critică a modelului, vezi Paul W. Miniard și Joel B. Cohen, „An Examination of the Fishbein-Ajzen Behavioral-Intentions Model's Concepts and Measures", *Journal of Experimental Social Psychology*, mai 1981, pp. 309-39.
62. Michael R. Solomon, *Consumer Behavior: Buying, Having and Being* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).
63. James R. Bettman, Eric J. Johnson și John W. Payne, „Consumer Decision Making", în Kassarjian și Robertson (editori), *Handbook of Consumer Theory and Research*, pp. 50-84.
64. Jagdish N. Sheth, „An Investigation of Relationships among Evaluative Beliefs, Affect, Behavioral Intention, and Behavior", în *Consumer Behavior: Theory and Application*, editori John U. Farley, John A. Howard și L. Winston Ring (Boston: Allyn & Bacon, 1974), pp. 89-114.
65. Fishbein, „Attitudes and Production of Behavior".
66. Raymond A. Bauer, „Consumer Behavior as Risk Taking", în *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*, editor Donald F. Cox (Boston: Divison of Research, Harvard Business School, 1967); și James W. Taylor, „The Role of Risk in Consumer Behavior", *Journal of Marketing*, aprilie 1974, pp. 54-60.
67. Priscilla A. La Barbera și David Mazursky, „A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process", *Journal of Marketing Research*, noiembrie 1983, pp. 393-404.
68. Ralph L. Day, „Modeling Choices among Alternative Responses to Dissastisfaction", în *Advances in Consumer Research* Vol. 11 (1984): pp. 496-99. Vezi și Philip Kotler și Murali K. Mantrala, „Flawed Products: Consumer Responses and Marketer Strategies", *Journal of Consumer Marketing*, vara 1985, pp. 27-36.
69. Barry L. Bayus, „Word of Mouth: The Indirect Effects of Marketing Efforts", *Journal of Advertising Research*, iunie-iulie 1985, pp. 31-39.
70. Albert O. Hirschman, *Exit, Voice, and Loyalty* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1970).
71. Mary C. Gilly și Richard W. Hansen, „Consumer Complaint Handling as a Strategic Marketing Tool", *Journal of Consumer Marketing*, toamna 1985, p. 5-16.
72. James H. Donnelly Jr. și John M. Ivancevich, „Post-Purchase Reinforcement and Back-Out Behavior", *Journal of Marketing Research*, august 1970, pp. 399-400.
73. John D. Cripps, „Heuristics and Biases in Timing the Replacement of Durable Products", *Journal of Consumer Research* 21, septembrie 1994, pp. 304-318.
74. Richard E. Petty și John T. Cacioppo, *Atittudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches* (New York: McGraw-Hill, 1981); Richard E. Petty, *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change* (New York: Springer Verlag, 1986).
75. Herbert E. Krugman, „The Impact of Television Advertising: Learning without Involvement", *Public Opinion Quarterly*, toamna 1965, pp. 349-56.
76. Frank R. Kardes, *Consumer Behavior and Managerial Decision-Making*, ediția a 2-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003).
77. Vezi Richard Thaler, „Mental Accounting and Consumer Choice", *Marketing Science* 4, no. 3, 1985, pp. 199-214, pentru un articol fundamental, și Richard Thaler, „Mental Accounting Matters", *Journal of Behavioral Decision-Making* 12, no. 3, 1999, pp. 183-206, pentru unele perspective mai actuale.
78. Gary L. Gastineau și Mark P. Kritzman, *Dictionary of Financial Risk Management*, ediția a 3-a (New York: John Wiley & Sons, 1999).
79. Exemplu adaptat după Daniel Kahneman și Amos Tversky, „Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk", *Econometrica* 47, martie 1979, pp. 263-291.
80. Harper W. Boyd Jr. și Sidney Levy, „New Dimensions in Consumer Analysis", *Harvard Business Review* 163, noiembrie-decembrie, pp. 129-40.
81. Sandra Vandermerwe, *Customer Capitalism: Increasing Returns in New Market Spaces* (London: Nicholas Brealey Publishing), capitolul 11.
82. Patricia B. Seybold, „Get Inside the Lives of Your Customers", *Harvard Business Review*, mai 2001, pp. 81-89.

CAPITOLUL 7 ANALIZA PIEȚELOR DE AFACERI

ÎN ACEST CAPITOL VOM ABORDA URMĂTOARELE CHESTIUNI:

1. Ce este piața de afaceri și prin ce se deosebește de piața de consum?
2. Cu ce situații de cumpărare se confruntă cumpărătorii organizaționali?
3. Cine participă la procesul de cumpărare derulat între firme?
4. Cum își iau deciziile cumpărătorii organizaționali?
5. Cum pot firmele furnizoare să-și creeze relații strânse cu clienții lor organizaționali?
6. Cum își fac achizițiile cumpărătorii instituționali și agențiile guvernamentale?

Organizațiile comerciale nu fac numai vânzare, ci și cumpără mari cantități de materii prime, componente finite, utilaje și instalații, materiale consumabile și servicii poductive. Doar în Statele Unite există 13 milioane de organizații cumpărătoare. Pentru a putea crea și obține valoare, vânzătorii trebuie să înțeleagă nevoile, resursele, politicile și procedurile de cumpărare ale acestor organizații.

Firma germană de software SAP a devenit un furnizor-lider pe piețele de afaceri, specializându-se în softuri de automatizare a funcțiilor firmei, cum ar fi managementul financiar și managementul producției. În prezent, SAP deține peste jumătate din piață. Strategia prin care firma SAP reușește să-și asigure supremația are două componente: se concentrează pe ceea ce doresc clienții și le arată cum pot aplicațiile SAP să le îmbunătățească profiturile, să le sporească încasările sau să le reducă costurile. Parțial prin achiziționarea altor firme, SAP le oferă cumpărătorilor organizaționali de tehnologie informatică posibilitatea de a se aproviziona, dintr-un singur loc, cu tot ce le trebuie pentru a-și standardiza procesele de activitate.[1]

Câteva dintre cele mai valoroase mărci din lume aparțin unor marketeri de pe piețele de afaceri: ABB, Caterpillar, DuPont, FedEx, General Electric, Hewlett-Packard, IBM, Intel și Siemens. În mare parte, fundamentele marketingului se aplică și în cazul marketerilor de produse și servicii industriale. La fel ca orice alt marketer, și ei trebuie să îmbrățișeze principiile marketingului holist, cum ar fi crearea unor relații strânse cu clienții lor. Există însă și unele considerații specifice exclusiv vânzării către alte firme.[2] În acest capitol, vom scoate în evidență câteva dintre aspectele cruciale care diferențiază marketingul de pe piețele de afaceri.

Ce este cumpărarea organizațională?

Webster și Wind definesc **cumpărarea organizațională** ca fiind procesul decizional prin care organizațiile formal constituite își stabilesc necesarul de produse și de servicii achiziționate, iar apoi procedează la identificarea, la evaluarea și la alegerea unor mărci și furnizori, dintre alternativele existente pe piață.[3]

Piața de afaceri în comparație cu piața de consum

Piața de afaceri (organizațională) este dată de totalitatea organizațiilor care dobândesc bunuri și servicii utilizate pentru producerea altor bunuri și servicii, ce urmează a fi vândute, închiriate sau furnizate altora. Principalele ramuri economice care alcătuiesc piața de afaceri sunt agricultura, industria forestieră și cea piscicolă; industria minieră; industria prelucrătoare; construcțiile; transporturile; comunicațiile; utilitățile publice; sectorul serviciilor bancare, financiare și de asigurări; distribuția comercială; și serviciile.

În vânzările către firme se tranzacționează sume și cantități mai mari decât în vânzările către consumatori. Să ne gândim la procesul de confecționare și vânzare a unei banale perechi de pantofi. Comercianții de piei brute trebuie să vândă piei brute tăbăcăriilor, care vând pielea tăbăcită fabricanților de încălțăminte, care vând pantofi angrosiștilor, care vând pantofi detailiștilor, care în final îi vând consumatorilor. Fiecare participant din lanțul ofertei de aprovizionare trebuie să cumpere multe alte bunuri și servicii.

Piețele de afaceri prezintă mai multe caracteristici care contrastează puternic cu cele ale piețelor de consum.

■ ***Cumpărători mai puțini și mai mari.*** Comparativ cu marketerul de pe piața de consum, marketerul organizațional lucrează, în mod normal, cu cumpărători mult mai puțini și mult mai mari – soarta firmei de anvelope Goodyear Tire Company depinde de reușita în a obține contracte din partea câtorva mari fabricanți de automobile. Câțiva cumpărători de mare anvergură fac majoritatea achizițiilor în ramuri cum ar fi industria motoarelor de avion și industria armamentului. Deși trebuie remarcat că încetinirea ritmului de creștere a economiei a supus la dure restricții departamentele de aprovizionare din cadrul corporațiilor mari, piața firmelor mici și mijlocii începe să ofere noi ocazii favorabile pentru furnizori.[4] Caseta „Notă de marketing: Principii orientative pentru vânzarea către firme mici“ vă oferă câteva exemple de „imperative și interdicții“ în această privință.

■ ***Relație strânsă între furnizor și client.*** Din cauza bazei mai restrânse de clienți, precum și a puterii și a importanței clienților mari, furnizorilor li se cere frecvent să-și adapteze ofertele la nevoile individuale ale firmelor-client. Organizațiile cumpărătoare selectează adeseori furnizori care și ei, la rândul lor, cumpără de la ele. Un exemplu în acest sens ar fi un producător de hârtie care își cumpără substanțele chimice de la un producător de chimicale care și el, la rândul lui, îi cumpără o mare cantitate din hârtia produsă.

IDEE de marketing

Vânzări mari către firme mici

La fel ca multor altor milioane de americani, și lui Ken Kantor îi place să facă cumpărături pe eBay. Dar el nu caută păpuși Barbie de colecție, carduri-surpriză cu Batman sau role „ușor folosite". Coproprietar al unei mici firme de design pentru aparatură electronică audio, Intelligent Audio Systems, Kantor licitează pentru echipament de producție și a fost încântat la culme, fiindcă a reușit să cumpere de pe eBay niște aparate de verificare aproape noi, cu doar 100 $ bucata, pe care din magazin le-ar fi luat probabil cu 4.700 $.

Proprietarii de firme, cum este și Ken Kantor, reprezintă un segment de clientelă bănos pentru eBay – dar și pentru giganți ca IBM, American Express și Microsoft. Conform Biroului de Sprijin din cadrul Administrației pentru Firme Mici, în anul 2002 s-au deschis 550.000 de asemenea firme în Statele Unite. Aceste noi întreprinderi au nevoie de utilaje, de tehnologie, de consumabile și de servicii. Uitați-vă dincolo de granițele Statelor Unite, la firmele nou-înființate din toată lumea, și veți vedea o uriașă piață a tranzacțiilor între firme, nouă și aflată în plină dezvoltare. Iată doar câteva firme furnizoare care încearcă să ajungă la clienții de pe această piață:

- Cu noua sa suită de softuri de gestiune a firmei destinate micilor întreprinzători, **Microsoft** contează pe vânzări către 45 de milioane de întreprinderi mici și mijlocii din toată lumea, care să-i aducă un plus de 10 miliarde $ încasări anuale până în anul 2010. Și totuși, chiar și cu atâta numerar disponibil, Microsoft nu-și poate permite să le trimită tuturor reprezentanți proprii, deci apelează la o întreagă armată de companii independente specializate în consultanță informatică – 24.000 în total –, adică, în termeni de specialitate, „revânzători cu valoare adăugată". În plus, Microsoft a mai angajat 300 de manageri de vânzări, care să ajute eforturile de educare și de susținere atât a revânzătorilor, cât și a clienților.
- **IBM** își realizează în proporție de 20 la sută cifra de afaceri cu firme mici și mijlocii, drept care a lansat Express, o linie de hardware, software și servicii de finanțare pentru această piață. IBM face vânzare prin reprezentanți regionali, dar și prin furnizori independenți și prin revânzători de software, și susține acest efort de aprovizionare a clienților firme mici și mijlocii cu publicitate în valoare anuală de câteva milioane de dolari. Publicitatea include spoturi TV și reclame tipărite în publicații cum ar fi *American Banker* și *Inc*. De asemenea, IBM îi vizează direct și pe patronii homosexuali, cu reclame în publicații de profil ale acestei comunități: *Advocate* și *Out*. Pentru a ajunge și la alte segmente minoritare, cum ar fi afro-americanii și hispanicii, IBM încheie parteneriate cu organizații nonprofit.
- **American Express** își adaugă constant noi atribute cărților de credit pentru întreprinderile mici, pe care unele le folosesc ca să-și acopere necesități de numerar în sumă lunară de sute de mii de dolari. Pe lângă cartea de credit, American Express se ocupă și să-și extindă operațiunile principale pentru întreprinderi mici: a creat pentru aceste firme o rețea de lucru denumită OPEN (www.openamericanexpress.com), care reunește diverse servicii, instrumente Web și programe de aplicare a rabaturilor de preț, împreună cu alți giganți de pe piață, cum ar fi ExxonMobil, Dell, FedEx și Staples. Cu rețeaua OPEN, American Express nu doar că le permite clienților să economisească bani, prin rabaturile acordate la achizițiile făcute în comun; totodată, îi încurajează și să-și țină mare parte din înregistrări pe site-ul său Web.

Dar, cu toate că firmele mici și mijlocii reprezintă o uriașă ocazie de piață, ridică și unele probleme dificile. Piața este vastă și fragmentată, pe tip de ramură, pe mărime și pe vechime în domeniu. Și, chiar dacă ai ajuns la

proprietarii acestor firme, nu-i deloc ușor să-i convingi să cumpere. Micii întreprinzători sunt prin excelență reticenți la ideea de planificare pe termen lung și mai toți au cam același stil de aprovizionare: „o să cumpăr atunci când o să am nevoie". Din fericire, însă, cei care abia acum încearcă să abordeze pentru prima dată această piață pot să se folosească de bagajul crescând de cunoștințe al companiilor gen IBM, Microsoft, Hewlett-Packard, American Express și altele, care și-au perfecționat deja strategiile de marketing dirijate spre întreprinderile mici.

Sursele: După Barnaby J. Feder, „When Goliath Comes Knocking on David's Door", *New York Times*, 6 mai 2003, p. G13; Jay Greene, „Small Biz: Microsoft's Next Big Thing?", *BusinessWeek*, 21 aprilie 2003, pp. 72-73; Jennifer Gilbert, „Small but Mighty", *Sales & Marketing Management*, ianuarie 2004, pp. 30-35; Verne Kopytoff, „Businesses Click on eBay", *San Francisco Chronicle*, 28 iulie 2003, p. E1; Matt Krantz, „Firms Jump on the eBay Wagon", *USA Today*, 3 mai 2004, pp. 1B, 2B.

■ ***Aprovizionare profesionalizată.*** Bunurile de producție sunt adeseori cumpărate de agenți de achiziții (de aprovizionare) cu pregătire profesională în acest domeniu și care trebuie să respecte politicile, restricțiile și cerințele organizației în materie de achiziții. Multe dintre instrumentele de cumpărare – de exemplu, cereri de ofertă, propuneri și contracte de aprovizionare – sunt specifice acestei piețe și, de regulă, nu se regăsesc pe piața de consum. Achizitorii de profesie își petrec cariera învățând cum să cumpere mai bine. Mulți sunt membri ai Asociației Naționale a Managerilor de Aprovizionare (National Association of Purchasing Managers – NAPM) din Statele Unite, care caută să îmbunătățească eficacitatea și statutul achizitorilor profesioniști. Aceasta înseamnă că marketerii de pe piața afacerilor trebuie să furnizeze în mai mare măsură date tehnice despre produsul lor și despre avantajele acestuia, în comparație cu produsele concurente.

■ ***Mai multe influențe asupra cumpărării.*** De regulă, deciziile de cumpărare organizațională suferă influențe din partea mai multor persoane. Comisiile de achiziție, alcătuite din experți tehnici și chiar din manageri superiori, sunt un element obișnuit în achiziționarea bunurilor de mare importanță. Marketerii de pe piața afacerilor trebuie să trimită reprezentanți de vânzări bine instruiți, iar uneori echipe întregi, pentru a negocia cu achizitori cel puțin la fel de bine instruiți.

■ ***Vizite de vânzare multiple.*** Deoarece la procesul de vânzare participă mai multă lume, în majoritatea cazurilor este nevoie de mai multe vizite de vânzare, pentru obținerea unei comenzi pe piața de afaceri, iar ciclul de vânzare poate să dureze chiar ani de zile. Un studiu al celor de la McGraw-Hill a arătat că este nevoie, în medie, de 4,5 vizite de vânzare, pentru a încheia o tranzacție industrială. În cazul bunurilor de capital pentru proiecte de mare amploare, se poate să fie nevoie de mai multe încercări, pentru a găsi întreaga finanțare, iar ciclul de vânzare – între momentul ofertei de preț și cel al livrării produsului – se măsoară adesea în ani.[5]

■ ***Cerere derivată.*** Cererea pentru bunuri de producție derivă, în ultimă instanță, din cererea pentru bunuri de consum. Din acest motiv, marketerul de pe piața de afaceri trebuie să supravegheze îndeaproape tiparele de cumpărare ale consumatorilor finali.

De pildă, dezvoltarea rapidă a cererii pentru laminate din oţel este impulsionată de „Cei Trei Mari" ai industriei automobilelor, amplasaţi în oraşul Detroit. Mare parte din această cerere derivă din eterna „poveste de dragoste" dintre consumatorii americani şi maşinile de teren uşoare, care consumă mult mai mult oţel decât autoturismele. Cumpărătorii organizaţionali trebuie să urmărească foarte atent şi factorii economici actuali şi prognozaţi, cum ar fi nivelul producţiei şi al investiţiilor, volumul cheltuielilor de consum şi rata dobânzii. Într-o perioadă de recesiune, cumpărătorii organizaţionali îşi vor reduce investiţiile în utilaje, echipamente şi stocuri. Marketerii de pe piaţa industrială nu pot face mare lucru pentru a stimula cererea totală dintr-un astfel de mediu economic general. Nu pot decât să se străduiască mai mult, ca să-şi menţină la acelaşi nivel cota de cerere.

■ ***Cerere inelastică.*** Cererea totală pentru multe bunuri şi servicii productive este inelastică – adică prea puţin influenţată de variaţia preţurilor. Fabricanţii de încălţăminte nu vor cumpăra cu mult mai multă piele, dacă preţul acesteia scade, nici cu mult mai puţină, dacă preţul creşte – cu excepţia cazului în care pot găsi înlocuitori acceptabili. Cererea este deosebit de inelastică pe termen scurt, fiindcă producătorii nu pot să opereze schimbări rapide în metodele lor de producţie. Cererea este inelastică şi pentru bunurile de producţie care reprezintă un procentaj redus din costul total al articolului fabricat, cum ar fi şireturile de pantofi.

■ ***Cerere fluctuantă.*** Cererea pentru bunuri şi servicii de producţie tinde să fie mai volatilă decât cererea pentru bunuri şi servicii de consum. O creştere procentuală dată a cererii de consum poate să conducă la o creştere procentuală mult mai mare a cererii pentru utilajele şi dotările necesare producerii surplusului cerut pe piaţa de consum. În limbajul economiştilor, este ceea ce se numeşte *efectul accelerator*. Uneori, o creştere de numai 10 procente a cererii de consum poate provoca o creştere cu nu mai puţin de 200 la sută a cererii pentru bunuri de producţie în perioada următoare; o scădere cu 10 procente a cererii de consum poate provoca un colaps total al cererii de pe piaţa de afaceri.

■ ***Cumpărători concentraţi geografic.*** Peste jumătate din cumpărătorii organizaţionali americani sunt concentraţi pe teritoriile a şapte state: New York, California, Pennsylvania, Illinois, Ohio, New Jersey şi Michigan. Această concentrare geografică a producătorilor ajută la reducerea costurilor de vânzare. În acelaşi timp, marketerii de pe piaţa de afaceri trebuie să supravegheze atent mutaţiile regionale din anumite ramuri economice.

■ ***Cumpărare directă.*** Cumpărătorii organizaţionali îşi fac adesea achiziţiile direct de la furnizori, mai degrabă decât prin intermediari, mai ales când este vorba de bunuri complexe din punct de vedere tehnic sau de bunuri cu valoare foarte mare (cum ar fi calculatoarele mainframe sau avioanele).

Situațiile de cumpărare

Cumpărătorul organizațional are de luat multe decizii, atunci când trebuie să facă o achiziție. Numărul deciziilor depinde de tipul situației de cumpărare: complexitatea problemei de rezolvat, noutatea cerinței de cumpărare, numărul persoanelor implicate și timpul necesar. Patrick Robinson și alții disting trei tipuri ale situațiilor de cumpărare: reachiziționarea simplă, reachiziționarea modificată și sarcina nouă de achiziție.[6]

REACHIZIȚIONAREA SIMPLĂ Departamentul de aprovizionare comandă în mod repetat același lucru, sub forma unei proceduri de rutină (de exemplu: consumabile de birou, chimicale în vrac), de la furnizorii agreați dintr-o „listă aprobată". Furnizorii fac eforturi să păstreze la același nivel calitatea produsului și a serviciului, și, în multe cazuri, îi propun clientului să adopte un sistem de lansare automată a comenzilor, pentru a economisi timp. Furnizorii care nu sunt pe listă sau „furnizorii aspiranți" vor încerca să ofere ceva nou sau să exploateze eventuala insatisfacție a cumpărătorului față de un furnizor curent. Furnizorii care nu se află pe lista aprobată se străduiesc să obțină o comandă mică la început, iar apoi să-și majoreze în timp cota din achizițiile clientului.

RECHIZIȚIONAREA MODIFICATĂ este o situație în care cumpărătorul vrea să modifice specificațiile tehnice ale produsului, prețurile, cerințele de livrare sau alte condiții. Reachiziționarea modificată presupune, de obicei, includerea unor participanți suplimentari de ambele părți. Furnizorii agreați încep să se neliniștească și trebuie să aibă mare grijă să nu-și piardă clientul. Furnizorii aspiranți văd în această situație ocazia de a veni cu ofertă mai bună, pentru a câștiga un client nou.

SARCINA NOUĂ DE ACHIZIȚIE este o situație de cumpărare în care cumpărătorul își procură pentru prima oară un produs sau un serviciu (de exemplu: o clădire de birouri, un nou sistem de securitate). Cu cât costul sau riscul achiziției este mai mare, cu atât vor crește numărul participanților la procesul de decizie și amploarea procesului de căutare a informațiilor – și, prin urmare, timpul necesar pentru luarea unei decizii finale.[7]

Cumpărătorul organizațional ia cele mai puține decizii în situația de reachiziționare simplă și pe cele mai multe în situația de sarcină nouă. În timp, situațiile de sarcină nouă devin reachiziționări simple și comportament uzual de cumpărare. Sarcina nouă de achiziție parcurge mai multe etape: conștientizare, interes, evaluare, încercare și adoptare.[8] Eficacitatea instrumentarului de comunicare diferă în funcție de etapă. Mass media sunt cele mai importante în timpul etapei inițiale de conștientizare; personalul de vânzare are cel mai puternic impact în etapa de trezire a interesului, iar sursele tehnice sunt de maximă importanță în etapa de evaluare.

În situația de sarcină nouă, cumpărătorul trebuie să determine specificațiile tehnice ale produsului, limitele de preț, condițiile și termenele de livrare, condițiile de asigurare a service-ului, condițiile de plată, cantitățile comandate, furnizorii agreați și furnizorul selectat. Fiecare decizie este influențată de participanți diferiți la procesul decizional, iar

NOTĂ de marketing

Principii orientative pentru vânzarea către firme mici

- ***Nu puneţi la grămadă firmele mici cu cele mijlocii.*** Diferenţa este foarte mare, între încasări de un milion de dolari şi 50 de milioane sau între o firmă nou-înfiinţată cu 10 angajaţi şi una mai matură, cu 100 de angajaţi. IBM îşi adaptează portalul pentru firme mici şi mijlocii (www.ibm.com/businesscenter/us) cu butoane de apel sau de text pentru chat, care sunt conectate la produse pentru segmente de piaţă diferite.
- ***Nu le consumaţi timpul degeaba.*** Adică: fără vizite inopinate, fără interludii spectaculare la prezentările de vânzare şi fără abordări în cadrul unor mese de protocol prelungite şi stropite din belşug cu băutură.
- ***Faceţi totul cât mai simplu.*** Această regulă ar putea fi un corolar al celei de mai sus: „nu le consumaţi timpul degeaba". Simplitate înseamnă un singur punct de contact cu un furnizor pentru toate problemele de service sau o singură factură pentru toate serviciile şi produsele. Compania AT&T, care serveşte cu mai puţin de 100 de angajaţi 3,9 milioane de firme, grupează în mod convenabil sub forma unui singur pachet de oferte managementul datelor, activitatea de întreţinere a contactelor personale şi alte capabilităţi, pentru această piaţă.
- ***Folosiţi Internetul.*** Studiind tiparele de cumpărare ale patronilor de firme mici, Hewlett-Packard a constatat că aceşti factori de decizie veşnic în criză de timp preferă să cumpere online produsele şi serviciile de care au nevoie sau măcar să analizeze ofertele. Prin urmare, HP a conceput un site dirijat spre firmele mici şi mijlocii, atrăgându-i pe patroni spre site prin programe extinse de publicitate, ofertă directă prin poştă, campanii prin e-mail, cataloage şi evenimente organizate. IBM face prospectare prin intermediul eBay, vânzând echipamente recondiţionate sau date la casare pe noul site de tranzacţii între firme. Cam 80 la sută din echipamentul IBM ajunge la firme mici, reprezentând clienţi complet noi pentru IBM – din care jumătate au fost de acord să primească vizite odată cu ofertele.
- ***Nu uitaţi de contactul direct.*** Chiar dacă primul punct de contact cu patronul unei firme mici este prin Internet, trebuie în continuare să-i oferiţi posibilităţi de contact la telefon sau faţă în faţă. Sprint ţine legătura cu firmele mici prin centrele denumite Sprint Experience. Amplasate în marile zonele metropolitane, aceste centre aduc la viaţă produsele Sprint şi servesc drept loc în care reprezentanţii firmei sau ai distribuitorilor ei îi pot invita pe potenţialii clienţi să interacţioneze cu tehnologiile oferite.
- ***Asiguraţi servicii de asistenţă după vânzare.*** Firmele mici vor parteneri de afaceri, nu specialişti în prezentări de vânzare. Când DeWitt Company, o firmă cu 100 de angajaţi profilată pe produse pentru amenajări exterioare, a cumpărat un utilaj de mari dimensiuni de la firma germană Moeller, preşedintele acesteia din urmă i-a făcut o vizită personală preşedintelui de la DeWitt şi a stat acolo până când utilajul fusese instalat şi pus în funcţiune.
- ***Faceţi-vă temele.*** Realităţile de management ale unei firme mici sau mijlocii diferă de cele ale unei corporaţii mari. Ca să-şi ajute angajaţii să facă legătura între strategiile de vânzare şi realităţile de zi cu zi ale firmelor mici, Mirosoft a creat o mică firmă fictivă de practică a cercetării, Southridge, cu un set de cartonaşe ilustrate tranzacţionabile, la fel ca acelea cu jucători de baseball, pentru principalii factori de decizie ai firmei.

Sursele: După Barnaby J. Feder, „When Goliath Comes Knocking on David's Door", *New York Times*, 6 mai 2003, p. G13; Jay Greene, „Small Biz: Microsoft's Big Thing?", *BusinessWeek*, 21 aprilie 2003, pp. 72-73; Jennifer Gilbert, „Small but Mighty", *Sales & Marketing Management*, ianuarie 2004, pp. 30-35; Verne Kopytoff, „Businesses Click on eBay", *San Francisco Chronicle*, 28 iulie 2003, p. E1.

ordinea în care se iau deciziile diferă de la caz la caz. Pentru marketer, situația de sarcină nouă reprezintă în același timp cea mai bună ocazie și cea mai dificilă provocare. Dat fiind caracterul complicat al procesului de vânzare într-o situație de sarcină nouă, multe companii recurg la o *forță de vânzare misionară*, alcătuită din cei mai buni și eficace reprezentanți de vânzări pe care-i au. Promisiunea mărcii și recunoașterea de care se bucură numele de marcă al producătorului vor fi două elemente importante, în crearea încrederii și a disponibilității clientului de a lua în considerare o schimbare a furnizorului. Marketerul încearcă să ajungă la cât mai mulți factori-cheie de influență din procesul de cumpărare și să le furnizeze informații utile și asistență.

Odată dobândit un client, furnizorii agreați vor căuta permanent modalități de a-și adăuga valoare ofertei de piață, pentru a facilita repetarea cumpărării. Adeseori, ei vor face acest lucru prin aceea că-i oferă clientului informație adaptată:

ORICA LTD.

Orica Ltd., fostă ICI Australia, operează pe piața explozibililor comerciali, caracterizată printr-o concurență acerbă. Clienții săi sunt cariere de piatră care folosesc explozibilii pentru a transforma roca în pietriș și agregate de o anumită dimensiune. Orica încearcă permanent să-și minimizeze costul explozibililor. Ca furnizor, Orica și-a dat seama că ar putea să creeze o valoare semnificativă, prin îmbunătățirea eficienței exploziei. În acest scop, a stabilit un număr de 20 de parametri care influențează reușita exploziei și a început să culeagă date de la clienți, atât despre parametrii de intrare, cât și despre rezultatele fiecărei explozii în parte. Colaționând toate aceste date, inginerii de la Orica au ajuns să înțeleagă condițiile care produc rezultate diferite, ceea ce le-a permis apoi să le ofere clienților un contract pentru „rocă spartă", care aproape că garantează rezultatul dorit. Succesul abordării folosite de Orica – gestionarea întregii operațiuni de aruncare în aer pentru carieră, mai degrabă decât simpla vânzare a explozibililor – a ajutat această firmă să se ancoreze în poziția de lider mondial pe piața explozibililor comerciali.[9]

Clienții care urmează să plătească sume cu șase sau chiar șapte zerouri, în cadrul unei singure tranzacții pentru bunuri și servicii de valoare mare, vor dori să aibă toate informațiile pe care le pot obține. Un mod de a atrage clienți noi îl reprezintă instituirea programelor de recomandare, în cadrul cărora clienții existenți acționează concertat cu departamentul de marketing și vânzări al firmei furnizoare, fiind de acord să servească drept surse de recomandări. Trei exemple de firme care au astfel de programe ar fi Siebel Systems, J.D. Edwards și Sun Microsystems.

J.D. EDWARDS

Firma de software J.D. Edwards din Denver își invită clienții care au „o istorie relevantă pentru alți clienți" să se alăture programului său de recomandare, cu specificarea nivelului la care ar vrea să participe. Clienții pot fi de acord să stea de vorbă la telefon cu potențialii clienți, să primească vizite la locurile lor de activitate sau pur și simplu să-și „împrumute" numele ori

porţiuni din prezentările proprii, pentru a fi folosite în comunicate de presă şi în alte texte. Directorul de comunicaţii corporatiste de la J.D. Edwards declară că, pentru potenţialii cumpărători, este de o importanţă crucială să audă ce au de spus alţi clienţi. Firma evaluează beneficiul adus de aceste recomandări prin urmărirea vânzărilor generate în etapele iniţiale de contact al potenţialului client cu programul. Pe o perioadă de şapte luni între 2002 şi 2003, programul de recomandare a ajutat la generarea unor încasări de peste 35 de milioane $ din licenţe de software.

Cumpărarea şi vânzarea de sisteme

Mulţi cumpărători organizaţionali preferă să cumpere o soluţie completă la problema lor, de la un singur furnizor. Această practică, denumită *cumpărare de sisteme*, îşi are originea în achiziţiile guvernamentale de sisteme complexe din domeniul militar şi al comunicaţiilor. Guvernul solicită oferte concurente din partea unor potenţiali *contractori principali*, care vor asambla sistemul. Contractorul căruia i s-a atribuit contractul are sarcina să liciteze furnizarea subcomponentelor către *contractori secundari* şi, odată furnizate, să le asambleze. Contractorul principal va furniza, prin urmare, o soluţie la cheie, denumită astfel deoarece cumpărătorul nu trebuie decât „să învârtă o cheie" pentru a pune sistemul în funcţiune.

FORD

Firma Ford s-a transformat dintr-un producător auto cu activitate în primul rând de fabricaţie, într-unul cu activitate în primul rând de montaj. Ford se bazează în principal pe doar câţiva furnizori de sisteme, care să-i asigure sistemele de banchete, sistemele de frânare, sistemele de portiere şi alte subansambluri importante. În proiectarea unui nou model de automobil, Ford colaborează îndeaproape cu (de exemplu) producătorul său de banchete şi creează o *specificaţie de tip „cutie neagră"*, pentru parametrii de bază ai dimensiunilor şi performanţei banchetelor de care are nevoie, după care aşteaptă ca furnizorul să-i propună cea mai eficientă soluţie de proiectare. După ce cad de acord, furnizorul de banchete subcontractează cu numeroşi furnizori de piese componente producţia şi livrarea componentelor necesare.

Tot mai mulţi vânzători şi-au dat seama că achizitorilor le place să procedeze în acest fel, deci mulţi dintre ei au adoptat vânzarea de sisteme ca instrument de marketing. O variantă a vânzării de acest tip este *contractarea de sisteme*, când o singură sursă de aprovizionare îi furnizează cumpărătorului tot necesarul de bunuri şi servicii pentru întreţinerea, repararea şi exploatarea sistemului cumpărat (aşa-numitul „necesar de mentenanţă, reparaţii, operare – MRO"). Pe durata contractului, furnizorul se ocupă de managementul stocurilor clientului. De exemplu, Shell Oil gestionează stocurile de benzină pentru mulţi dintre clienţii săi organizaţionali şi ştie exact când este nevoie de reaprovizionare. Clientul are de câştigat din reducerea costurilor de procurare şi management, precum şi din protejarea preţului pe durata contractului. Pentru vânzător, avantajul constă în reducerea costurilor operaţionale, dat fiind nivelul constant al cererii şi reducerea birocraţiei.

Vânzarea de sisteme este o strategie de marketing industrial extrem de importantă în domeniul licitațiilor pentru proiecte mari de construcții, cum ar fi baraje, combinate metalurgice, sisteme de irigații, sisteme de canalizare și epurare a apelor uzate, conducte magistrale, utilități publice și chiar întregi orașe noi. Firmele de proiectare și antreprenoriat în construcții trebuie să se concureze reciproc din punctul de vedere al prețului, al calității, al fiabilității și al altor atribute, pentru a putea câștiga contracte. Iată un exemplu:

JAPONIA ȘI INDONEZIA

Guvernul indonezian a solicitat oferte de la antreprenori pentru a construi o fabrică de ciment în apropiere de Jakarta. O firmă din Statele Unite a înaintat o ofertă care cuprindea alegerea amplasamentului, proiectarea tehnică a fabricii de ciment, angajarea echipelor de constructori, asamblarea componentelor și a instalațiilor și predarea obiectivului, integral finalizat, către guvernul indonezian. O firmă japoneză, în prezentarea generală a propriei oferte, a inclus toate aceste servicii, plus angajarea și instruirea profesională a lucrătorilor care urmau să exploateze fabrica, exportarea cimentului prin intermediul unor companii japoneze de comerț exterior și utilizarea cimentului pentru a construi drumuri noi, de multă vreme necesare în afara orașului Jakarta, și clădiri de birouri în Jakarta. Deși oferta japoneză era mai scumpă, guvernul indonezian i-a atribuit contractul. În mod evident, japonezii au abordat problema nu ca pe un proiect de construire a unei fabrici de ciment (optica îngustă asupra vânzării de sisteme), ci ca pe o posibilitate de a contribui la dezvoltarea economică a Indoneziei. Japonezii au adoptat cea mai amplă optică posibilă asupra nevoilor clientului. În aceasta constă adevărata vânzare de sisteme.

Participanții la procesul de cumpărare organizațională

Cine achiziționează bunurile și serviciile de care au nevoie agenții economici și a căror valoare se ridică la bilioane de dolari? Agenții de aprovizionare exercită influență în situațiile de reachiziționare simplă sau modificată, pe când personalul din celelalte departamente este mai influent în situațiile de sarcină nouă. Personalul tehnic are, de obicei, cea mai mare influență în alegerea componentelor produsului, iar agenții de aprovizionare au întâietate în alegerea furnizorilor.[10]

Centrul de achiziție

Webster și Wind folosesc termenul *centru de achiziție* pentru a desemna unitatea decizională a unei structuri organizatorice cumpărătoare. Centrul de achiziție se compune din „toți acei indivizi și toate acele grupuri care participă la procesul de luare a deciziei de achiziție, care au unele obiective comune și își asumă împreună riscurile aferente deciziilor luate.“[11] Centrul de achiziție îi cuprinde pe toți membrii organizației care joacă vreunul dintre cele șapte roluri posibile în procesul decizional de cumpărare.[12]

1. ***Iniţiatori.*** Cei care solicită să se achiziţioneze ceva. Pot fi utilizatori ai bunului sau serviciului cumpărat, sau alte persoane din organizaţie.
2. ***Utilizatori.*** Cei care vor utiliza produsul sau serviciul. În multe cazuri, utilizatorii sunt cei care iniţiază propunerea de cumpărare şi ajută la definirea cerinţelor referitoare la produsul cumpărat.
3. ***Influenţatori.*** Persoane care influenţează decizia de cumpărare. Adeseori, ajută la definirea specificaţiilor şi furnizează informaţii pentru evaluarea variantelor. Membrii personalului tehnic sunt influenţatori deosebit de importanţi.
4. ***Decidenţi.*** Persoane care decid asupra cerinţelor referitoare la produs sau asupra furnizorilor.
5. ***Aprobatori.*** Persoane care autorizează acţiunile propuse de decidenţi sau cumpărători.
6. ***Cumpărători.*** Persoane care au autoritatea formală de a-l alege pe furnizor şi de a stabili cu acesta termenii achiziţiei. Cumpărătorii pot ajuta la definirea finală a specificaţiilor produsului, dar rolul lor cel mai important apare în selecţia furnizorilor şi în negocierile cu aceştia. În cazul achiziţiilor mai complexe, din grupul cumpărătorilor pot face parte şi manageri de rang superior.
7. ***Cerberi.*** Persoane care pot împiedica ajungerea furnizorilor sau a informaţiilor la membrii centrului de achiziţie. De exemplu, agenţii de aprovizionare, secretarele şi operatorii telefonici îi pot împiedica pe agenţii de vânzări să intre în legătură cu utilizatorii sau cu decidenţii.

Mai multe persoane pot îndeplini un anumit rol (de exemplu, pot să existe mai mulţi utilizatori sau mai mulţi influenţatori) şi o singură persoană poate îndeplini mai multe roluri.[13] Un manager de aprovizionare, spre exemplu, adeseori îndeplineşte simultan rolul de cumpărător, pe cel de influenţator şi pe cel de cerber: poate să impună ce reprezentanţi de vânzări îi pot aborda pe ceilalţi membri ai organizaţiei; mărimea bugetului alocat şi alte restricţii asupra unei achiziţii; şi care firmă va obţine în final comanda, chiar dacă alţii din organizaţie (decidenţi) s-ar putea să selecteze şi ei unul sau doi potenţiali furnizori apţi să îndeplinească condiţiile firmei.

De regulă, centrul de achiziţie va avea minimum cinci-şase membri şi în multe cazuri cuprinde chiar zeci. Din centrul de achiziţie pot face parte oameni din afara organizaţiei-client, cum ar fi oficiali ai guvernului, consultanţi, experţi tehnici şi alţi membri ai canalului de marketing.

Influenţe asupra centrului de achiziţie

Centrele de achiziţie cuprind de obicei mai mulţi participanţi, cu caracteristici diferite în materie de interese, autoritate, statut şi putere de convingere. Fiecare membru al centrului de achiziţie este probabil să acorde prioritate unor criterii de decizie mult diferite. De exemplu, inginerii vor fi interesaţi în primul rând să maximizeze performanţa

efectivă a produsului; cei de la producție pot fi preocupați în principal de ușurința în utilizare și de siguranța aprovizionării; cei de la financiar ar putea să se concentreze pe aspectele economice ale achiziției; cei de la aprovizionare ar putea acorda maximă atenție costurilor operaționale și de înlocuire; reprezentanții sindicatului vor pune accentul pe problemele de securitate și așa mai departe.

De asemenea, cumpărătorii organizaționali pot să reacționeze la multe influențe, când își iau deciziile. Fiecare cumpărător își are propriile motivații, percepții și preferințe, care sunt influențate de mai mulți factori: vârsta, nivelul de venit, nivelul de instrucție, funcția profesională, personalitatea, atitudinea în fața riscului și proveniența culturală. Categoric, cumpărătorii manifestă stiluri de cumpărare diferite. Există mai multe tipologii: cumpărătorul care „nu vrea să se complice"; cel care „știe mai bine decât vânzătorul"; cel care „nu vrea decât ce are mai bun vânzătorul" și cel care „vrea să le aibă pe toate". Unii cumpărători, mai tineri și foarte bine școliți, sunt experți în utilizarea calculatorului și desfășoară analize riguroase ale propunerilor concurente, înainte de a alege un furnizor. Alți cumpărători sunt „lupi bătrâni", adepți ai vechilor metode, care nu se dau în lături să-i stârnească pe furnizori să se concureze între ei cu orice mijloace.

Webster avertizează că, în ultimă instanță, nu organizațiile, ci indivizii iau deciziile de cumpărare.[14] Iar indivizii sunt motivați de propriile lor nevoi și percepții, în încercarea de a maximiza recompensele oferite de organizație (remunerare, avansare, recunoaștere, sentimentul realizării personale). Nevoile personale „motivează" comportamentul indivizilor, dar nevoile organizaționale „conferă un caracter legitim" procesului decizional de cumpărare și rezultatelor finale ale acestuia. Oamenii nu cumpără „produse", ci soluții la două probleme: problema economică și strategică a organizației și propria lor „problemă" personală, de obținere a realizării și recompensei individuale. Din acest punct de vedere, deciziile de cumpărare organizațională sunt atât „raționale", cât și „emoționale", fiindcă servesc atât nevoilor organizației, cât și celor ale individului.[15]

Vizarea de către furnizor a centrului de achiziție

Pentru a-și dirija corect eforturile, marketerii de pe piața organizațională trebuie să răspundă la mai multe întrebări. Cine sunt participanții cei mai importanți la procesul de decizie? Care sunt deciziile pe care le influențează? Care este gradul lor de influență? Ce criterii de evaluare folosesc? Să analizăm următorul exemplu:

O firmă vinde spitalelor halate chirurgicale de unică folosință. Personalul spitalicesc care participă la această decizie de cumpărare este alcătuit din vicepreședintele compartimentului de aprovizionare, administratorul sălilor de operație și chirurgi. Vicepreședintele pentru aprovizionare analizează cele două variante: halate de unică folosință sau halate refolosibile. Dacă rezultatele analizei sunt în favoarea halatelor de unică folosință, administratorul sălilor de operație studiază prin comparație produsele și prețurile diverșilor furnizori concurenți și alege o ofertă. Administratorul ia în calcul capacitatea absorbantă, proprietățile antiseptice, designul și costul produsului, și, în mod normal, va alege marca de produs care satisface toate cerințele

funcţionale la preţul de cost cel mai scăzut. Chirurgii influenţează decizia în mod retroactiv, comunicând dacă au fost sau nu satisfăcuţi de marca respectivă.

Este puţin probabil ca marketerul industrial să ştie ce fel de interacţiuni ale dinamicii grupului au loc în cursul procesului decizional de cumpărare – deşi toate informaţiile pe care le poate culege despre factorii interpersonali şi de personalitate ai participanţilor se pot dovedi utile.

Furnizorii mai mici se concentrează pe abordarea *factorilor-cheie de influenţă asupra achiziţiei*. Furnizorii mai mari recurg la *vânzarea pe mai multe niveluri în profunzime*, pentru a ajunge la cât mai mulţi participanţi. Personalul lor de vânzare începe, practic, „să trăiască" cu clienţii importanţi. Firmele vor fi obligate să se bazeze în mai mare măsură pe programul lor de comunicaţii, pentru a ajunge la influenţele ascunse de cumpărare şi pentru a-i informa în permanenţă pe clienţii curenţi.[16]

SYMANTEC CORPORATION

Symantec Corporation, furnizorul de sisteme de securitate pentru Internet, a trecut de la a acţiona în principal ca furnizor de software pentru piaţa de consum (sub numele Norton), la a oferi soluţii de securitate la nivel de organizaţie pentru sectorul serviciilor financiare, cel al serviciilor medicale şi cel al utilităţilor publice, precum şi pentru clienţii mari ai Departamentului Apărării. Ca să ajungă la aceste noi pieţe, Symantec a trebuit să-şi restructureze forţa de vânzare, reorientând-o spre dezvoltarea unor relaţii la nivel înalt. Ca urmare, Symantec a lansat în 2003 un program de sponsorizare a relaţiilor la nivel de directori. Cei 13 directori Symantec incluşi în program „fac pereche" cu vicepreşedinţi sau directori de diviziuni specializate din 19 organizaţii-client de importanţă strategică pentru Symantec, provenind dintr-o varietate de domenii, începând cu ramura producţiei, continuând cu cea a telecomunicaţiilor şi terminând cu sectorul serviciilor bancare. Scopul programului este acela de a facilita o mai bună înţelegere a clienţilor Symantec şi a aspectelor importante din activitatea lor de afaceri. Până în prezent, programul i-a permis firmei Symantec să fie văzută ca partener valoros şi le-a oferit directorilor de la Symantec posibilitatea de a-şi face o idee mai bună despre cum ar putea dezvolta produse care să satisfacă nevoile clienţilor.[17]

Marketerii de pe pieţele de afaceri trebuie să-şi revizuiască periodic supoziţiile în privinţa diverşilor membri ai centrului de achiziţie. Ani de zile, firma Kodak a vândut filme radiologice tehnicienilor din laboratoarele spitaliceşti. Apoi, cercetarea întreprinsă de Kodak a indicat că decizia de cumpărare este în tot mai mare măsură luată de administratorii profesionişti. În consecinţă, Kodak şi-a revizuit strategia de marketing şi a venit cu tipuri noi de reclame, pentru a-i aborda pe aceşti decidenţi.

În definirea segmentelor-ţintă, se pot adeseori identifica patru tipuri de clienţi organizaţionali, cu implicaţii de marketing corespunzătoare:

1. **Clienţi interesaţi de preţ** (vânzarea tranzacţională). Numai preţul contează.

2. **Clienți interesați de soluție** (vânzarea consultativă). Acești clienți doresc prețuri scăzute, dar vor reacționa la argumentul costului total mai scăzut sau la cel al siguranței mai mari în aprovizionare ori în privința service-ului.
3. **Clienți interesați de etalonul-aur** (vânzarea axată pe calitate). Acești clienți doresc cea mai bună performanță, în termenii calității produsului, ai asistenței, ai siguranței în livrare etc.
4. **Clienți de valoare strategică** (vânzarea antreprenorială). Acești clienți doresc o relație cvasipermanentă, de furnizor unic, cu firma dumneavoastră.

Unele firme se vor arăta dispuse să aibă relații cu clienții interesați de preț, prin stabilirea unui preț mai scăzut, dar impunând unele condiții restrictive: (1) limitând cantitatea ce poate fi achiziționată; (2) fără returnări; (3) fără modificări; și (4) fără servicii auxiliare.[18]

■ ***Cardinal Health*** și-a înființat la un moment dat un sistem de bonificații, acordând puncte pe baza valorii în bani a produselor și serviciilor cumpărate de clientul organizațional. Punctele puteau fi apoi transformate în bunuri suplimentare sau în consultanță gratuită.

■ ***GE*** își instalează mai nou senzori de diagnostic pe motoarele de avion și pe cele de locomotivă, fiind recompensată pentru ore de zbor sau de rulaj feroviar.

■ ***IBM*** este în prezent mai mult o firmă de servicii care se ajută cu produse, decât o firmă de producție care să se ajute cu servicii. De exemplu, se poate oferi să vândă putere de calcul la cerere (similar cu capacitatea video la cerere), ca alternativă la vânzarea de calculatoare.

Partajarea riscurilor și a câștigurilor poate fi utilizată pentru a se compensa reducerea de prețuri pe care o solicită clienții. De exemplu, să zicem că Medline, un furnizor de consumabile spitalicești, semnează un acord cu Highland Park Hospital, prin care promite o economie de 350.000 $ în primele 18 luni de contract, contra unei creșteri de zece ori a cantităților comandate de spital. Dacă Medline nu reușește să asigure economia promisă, va achita în numerar diferența. Dacă Medline realizează o economie substanțial mai mare decât cea promisă, atunci va primi o parte din plusul realizat. Pentru ca un asemenea aranjament să funcționeze, furnizorul trebuie să fie dispus să-l ajute pe client să-și construiască o bază de date cronologică, să cadă de acord asupra unui mod de evaluare a benficiilor și a costurilor și să creeze împreună un mecanism de soluționare a diferendelor.

Vânzarea de soluții poate și ea să diminueze presiunile în direcția scăderii prețurilor, și poate să îmbrace mai multe forme. Iată doar trei exemple:[19]

■ ***Soluții pentru creșterea veniturilor clientului.*** Hendrix Voeders și-a instruit consultanții de vânzări cum să-i ajute pe fermieri să ajungă la o creștere în greutate a șeptelului care să fie cu 5-10 la sută mai mare decât cea obținută de concurenți.

■ ***Soluţii pentru reducerea riscurilor clientului.*** IC Explosives a formulat o modalitate mai sigură de transportare a explozibililor către cariere.

■ ***Soluţii pentru reducerea costurilor clientului.*** W.W. Grainger îşi trimite angajaţii să lucreze la locurile de activitate ale clienţilor mari, pentru a reduce costurile de gestiune a materialelor.

Procesul de aprovizionare/procurare

În materie de aprovizionare, fiecare organizaţie îşi are propriile obiective, politici, proceduri, structuri organizatorice şi sisteme. În principiu, ceea ce încearcă să obţină cumpărătorii industriali de la o ofertă de piaţă este cea mai avantajoasă combinaţie de beneficii (economice, tehnice, de servicii şi sociale), în raport cu costurile ofertei. Stimulentul de achiziţie al unui cumpărător industrial va fi cu atât mai mare, cu cât raportul perceput dintre beneficii şi costuri este mai mare – altfel spus, cu cât este mai mare valoarea percepută. Sarcina marketerului este să conceapă o ofertă care să furnizeze valoare superioară clienţilor vizaţi.

Concepţii de aprovizionare

În trecut, departamentele de aprovizionare ocupau o poziţie inferioară în ierarhia managerială, în ciuda faptului că gestionau adesea peste jumătate din costurile companiei. Presiunile competiţionale din ultima vreme au obligat, însă, multe companii să-şi modernizeze departamentele de aprovizionare şi să-i ridice pe managerii lor la rangul de vicepreşedinţi. Departamentele de aprovizionare din ziua de azi au absolvenţi de cursuri postuniversitare care aspiră la postul de director executiv – cum ar fi Thomas Stallkamp, fostul vicepreşedinte executiv al departamentului de procurare şi aprovizionare de la Chrysler, care a redus costurile şi a raţionalizat procesele de producţie ale fabricantului de automobile.[20]

Aceste noi departamente de aprovizionare în mai mare măsură orientate strategic au ca misiune să caute o valoare optimă de la furnizori mai puţini şi mai buni. Unele companii multinaţionale le-au ridicat chiar la rangul de „departamente de aprovizionare strategică“, cu responsabilităţi de contractare a resurselor şi încheiere de parteneriate la nivel global. La Caterpillar, de pildă, funcţiile de aprovizionare, gestiune a stocurilor, planificare în timp a producţiei şi expediţie au fost combinate în cadrul unui singur departament. Lockheed Martin este o altă firmă care şi-a îmbunătăţit practicile de cumpărare organizaţională.

LOCKHEED MARTIN

Furnizorul de armament Lockheed Martin, care la rândul lui cheltuieşte anual 13,2 miliarde $ pe achiziţii de la propriii furnizori, şi-a creat un colectiv de soluţii strategice în aprovizionare, pentru a centraliza funcţiile de achiziţie din toate diviziunile companiei şi pentru a elimina

redundanțele. Colectivul este alcătuit din 52 de angajați cu experiență polifuncțională, având ca misiune „să fie o echipă integrată și un adevărat vârf de lance în asigurarea informațiilor la nivel de industrie despre activitatea din cadrul lanțului ofertei, precum și în propunerea unor strategii inovatoare de aprovizionare, în paralel cu optimizarea valorii pentru client". Iată doar un exemplu privind concentrarea strategică a acestui colectiv: Lockheed a constatat că, față de cât ar trebui, cheltuiește cu 25-40 la sută mai mult pe operațiunile de prelucrare contractate cu furnizorii, drept care a fost numit un comitet de analiză care să caute soluții de reducere a numărului de furnizori și de unificare a contractelor cu furnizorii preferențiali. Baza de aprovizionare a fost astfel redusă printr-o combinație de măsuri: dirijarea mai multor comenzi spre furnizorii preferențiali, creșterea frecvenței negocierilor și, acolo unde se poate, organizarea unor licitații pentru prețul cel mai scăzut.[21]

Perfecționarea funcției de aprovizionare impune ca marketerii industriali să-și perfecționeze și ei personalul de vânzare, pentru a corespunde „calibrului" superior al cumpărătorilor industriali. Formal, putem deosebi trei orientări distincte în comportamentul de cumpărare organizațional:[22]

- ***Concepția orientată spre cumpărare***. Cumpărătorul are în vedere interese tactice pe termen scurt. Agenții de achiziție sunt recompensați pentru capacitatea lor de a obține cel mai scăzut preț din partea furnizorilor, dat fiind un anumit nivel de calitate și de disponibilitate. Cumpărătorii folosesc două tactici: *reducerea la statutul de marfă*, când dau de înțeles că, pentru ei, produsul este o simplă marfă și că nu-i interesează decât prețul; și *aprovizionarea din mai multe surse*, când apelează la mai mulți furnizori și îi fac să se concureze între ei pentru o porțiune cât mai mare din achizițiile firmei cumpărătoare.
- ***Concepția orientată spre procurare***. În această situație, cumpărătorii caută simultan îmbunătățiri calitative și reduceri de cost. Cumpărătorii își edifică relații de colaborare cu marii furnizori și caută să realizeze economii printr-o mai bună gestionare a costurilor de achiziție, de transformare și de debarasare. Ei îi încurajează pe furnizori să se implice de timpuriu în activitățile desfășurate împreună: gestionarea materialelor, întreținerea stocurilor, aprovizionarea exact la timp și chiar proiectare în comun a produselor. Ei negociază contracte pe termen lung cu furnizorii mari, pentru a asigura livrarea la timp a materialelor necesare. Ei conlucrează strâns cu unitatea proprie de producție, în planificarea necesarului de materiale, pentru a avea garanția că resursele respective vor sosi la timp.
- ***Concepția orientată spre managementul lanțului ofertei de aprovizionare***. Aici, rolul aprovizionării este încă și mai diversificat, în sensul că devine o activitate strategică prin care se adaugă valoare. Responsabilii cu aprovizionarea conlucrează cu responsabilii de marketing și cu alți factori superiori din cadrul firmei, pentru a edifica un sistem omogen de management al lanțului aprovizionării, începând cu achiziționarea materiilor prime și terminând cu sosirea în timp util a bunurilor finite la utilizatorii finali.

Tipuri de procese de achiziţie

Marketerii trebuie să cunoască bine modul în care funcţionează departamentele de aprovizionare ale firmelor. Aceste departamente cumpără multe tipuri de produse, iar procesele de cumpărare variază în funcţie de tipurile de produse aprovizionate. Peter Kraljic a identificat patru tipuri de procese, diferenţiate în funcţie de produsul cumpărat:[23]

1. ***Produse de rutină.*** Aceste produse au o valoare mică şi un cost scăzut pentru client, precum şi un grad scăzut de risc (de exemplu, consumabilele de birou). Clienţii vor căuta preţul cel mai mic şi vor pune accentul pe caracterul rutinier al procedurii de comandă. Furnizorii se vor oferi să standardizeze şi să unifice comenzile.
2. ***Produse de influenţă.*** Aceste produse au o valoare mare şi un cost ridicat pentru client, dar presupun puţine riscuri de aprovizionare (spre exemplu, pistoane de motor), fiindcă există multe firme care le produc. Furnizorul ştie că achizitorul va compara ofertele şi preţurile de pe piaţă, deci trebuie să demonstreze că oferta lui va reduce la minimum costul total al clientului.
3. ***Produse strategice.*** Aceste produse au o valoare mare şi un cost ridicat pentru client şi, de asemenea, presupun un grad ridicat de risc (de exemplu, calculatoarele mainframe). Clientul va dori să aibă un furnizor bine cunoscut şi de încredere şi, pentru aceasta, va fi dispus să plătească mai mult decât preţul mediu. Furnizorul ar trebui să se orienteze spre alianţe strategice, de exemplu sub forma implicării timpurii a furnizorului, a programelor de dezvoltare în comun şi a investiţiei în comun cu clientul.
4. ***Produse de blocaj.*** Aceste produse au o valoare mică şi un cost scăzut pentru client, dar presupun un oarecare grad de risc (de exemplu, piesele de schimb). Clientul îşi va dori un furnizor care să-i poată garanta o aprovizionare constantă cu produse fiabile. Furnizorul ar trebui să propună piese standardizate şi să ofere un sistem de urmărire şi de livrare la cerere, precum şi servicii de asistenţă.

Organizarea şi administrarea aprovizionării

Majoritatea profesioniştilor de aprovizionare îşi caracterizează activitatea ca fiind mai puţin administrativă, mai pronunţat strategică, mai tehnică, mai orientată spre lucrul în echipă şi presupunând mai multă responsabilitate decât oricând altădată. „Faţă de trecut, aprovizionarea desfăşoară acum mai multă activitate polivalentă, îndeplinind sarcini specifice mai multor funcţii din organizaţie“, spune David Duprey, achizitor pentru Anaren Microwave, Inc. Dintre cumpărătorii chestionaţi, şaizeci şi şase la sută au declarat că, faţă de situaţia existentă în urmă cu cinci ani, colectivul de aprovizionare din cadrul organizaţiei este mai implicat în activitatea de proiectare şi dezvoltare a produselor noi, iar peste jumătate dintre cumpărători fac parte din echipe combinate, în care furnizorii sunt bine reprezentaţi.[24]

În companiile multidivizionare, aprovizionarea se face în majoritate prin diviziuni separate. Unele companii, însă, au început să-și centralizeze activitatea de achiziții. Unitatea centrală identifică materialele cumpărate de mai multe diviziuni și le achiziționează centralizat, obținând astfel mai multă putere de negociere în fața furnizorilor. Fiecare diviziune poate să-și facă achizițiile din altă sursă, dacă reușește să obțină condiții mai bune, dar, în general, aprovizionarea centralizată produce economii substanțiale. Pentru marketerul de pe piața de afaceri, această evoluție înseamnă relații cu mai puțini cumpărători și de nivel managerial mai ridicat, deci va apela la un colectiv de vânzări organizat pe contracte naționale, pentru relația cu firmele achizitoare de mari dimensiuni.

În același timp, firmele își descentralizează o parte a operațiunilor de achiziție, abilitându-și angajații să cumpere lucruri de mai mică valoare, cum ar fi bibliorafturi speciale, filtre de cafea sau brăduți pentru sărbătorile de iarnă. Această tendință este rezultatul apariției cardurilor de cumpărare în contul firmei, emise de organizațiile care furnizează cărți de credit. Firmele distribuie aceste carduri maiștrilor de producție, funcționarilor administrativi și secretarelor; cardurile au încorporate coduri speciale, care stabilesc limite de creditare și restricționează locurile în care pot fi utilizate. Directorul cu aprovizionarea de la National Semiconductor a remarcat că aceste carduri au redus costurile de procesare a unei comenzi, de la 30 $ la doar câțiva cenți. Avantajul suplimentar este că, în acest fel, atât cumpărătorii, cât și furnizorii consumă mai puțin timp cu partea birocratică.

Etapele procesului de cumpărare

Odată ajunși în acest punct, putem trece la descrierea etapelor generale din procesul decizional al cumpărării organizaționale. Robinson și colaboratorii au definit opt etape, pe care le-au denumit *faze de achiziție*.[25] Etapele sunt prezentate în tabelul 7.1. Acesta este așa-numitul model al *grilei de achiziție*.

Tabelul 7.1 descrie etapele de cumpărare dintr-o situație de sarcină nouă. În situațiile de cumpărare repetată, fie ea simplă sau modificată, unele etape vor fi comprimate sau eliminate. De exemplu, într-o situație de reachiziționare simplă, cumpărătorul va avea în mod normal un furnizor preferat sau o listă ierarhizată de furnizori. Astfel, cumpărătorul va sări peste etapa căutării furnizorilor și peste cea a solicitării de oferte.

Modelul în opt faze al procesului de cumpărare descrie etapele principale din procesul de cumpărare organizațională. Trasarea unei scheme logice a procesului de achiziție îi poate furniza numeroase indicii marketerului de pe piața de afaceri. În figura 7.1 este prezentată o schemă logică pentru achiziționarea unei mașini de ambalat în Japonia. Legenda căsuțelor numerotate o găsiți în partea dreaptă a figurii. Cifrele

TABELUL 7.1 **Modelul grilei de achiziţie – Principalele etape (faze de achiziţie) ale procesului de cumpărare industrială, în raport cu principalele situaţii de cumpărare (clase de achiziţie)**

		Clase de achiziţie		
		Sarcină nouă	**Reachiziţionare modificată**	**Reachiziţionare simplă**
FAZE DE ACHIZIŢIE	1. Recunoaşterea problemei	Da	Eventual	Nu
	2. Descrierea generală a necesarului	Da	Eventual	Nu
	3. Specificarea produsului	Da	Da	Da
	4. Căutarea furnizorilor	Da	Eventual	Nu
	5. Solicitarea propunerilor de ofertă	Da	Eventual	Nu
	6. Selecţia furnizorilor	Da	Eventual	Nu
	7. Specificarea procedurii de comandă	Da	Eventual	Nu
	8. Analiza performanţei	Da	Da	Da

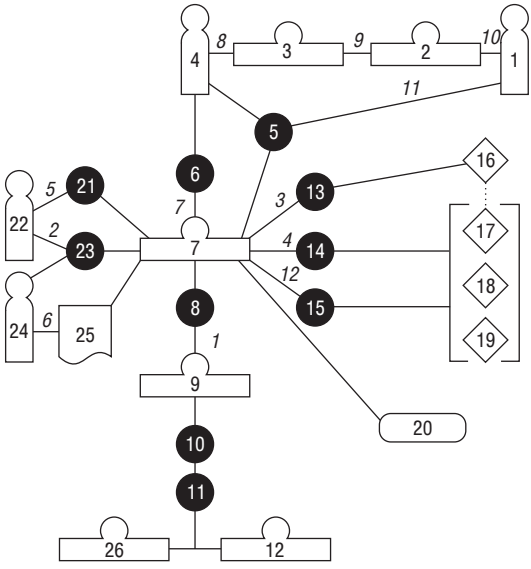

1 Preşedinte
2 Departamentul financiar
3 Unitatea centrală de vânzări
4 Şef producţie
5 Decizie
6 Discutarea planurilor de producţie şi de vânzări
7 Departamentul de producţie
8 Elaborarea documentaţiei pentru procesul de ambalare
9 Comitetul de coordonare a dezvoltării de produse noi
10 Solicitare de consultări
11 Elaborarea planului de marketing pentru produse noi
12 Departamentul de dezvoltare a produselor
13 Discutarea designului prototipurilor de maşină
14 Prototipuri de maşină
15 Lansarea comenzilor
16 Personal de proiectare şi tehnic al fabricanţilor
17 Furnizor A
18 Furnizor B
19 Furnizor C
20 Expoziţii de maşini organizate în străinătate
21 Solicitare de testare a prototipurilor de maşină
22 Personal de cercetare
23 Elaborarea proiectului tehnic
24 Maistru
25 Întocmirea planşelor tehnice de detaliu
26 Departamentul de marketing

FIGURA 7.1 **Comportamentul de cumpărare organizaţional în Japonia – Procesul de achiziţionare a unei maşini de ambalat**

Sursa: „Japanese Firms Use Unique Buying Behaviour", *The Japan Economic Journal*, 23 decembrie 1980, p. 29. Reproducere autorizată.

tipărite cursiv între căsuțe indică ordinea de desfășurare a activităților sau evenimentelor. La proces au participat peste 20 de persoane, printre care managerul de producție și colectivul din subordinea sa, comitetul de coordonare pentru produse noi, laboratorul companiei, departamentul de marketing și departamentul pentru dezvoltarea pieței. Întreg procesul de luare a deciziei a durat 121 de zile. În fiecare dintre cele opt etape ale procesului există considerente importante de luat în calcul.

Recunoașterea problemei

Procesul de cumpărare începe atunci când cineva din firmă sesizează o problemă sau o nevoie care poate fi soluționată prin achiziționarea unui bun sau a unui serviciu. Recunoașterea poate fi declanșată de stimuli interni sau externi. În plan intern, cele mai des întâlnite situații care duc la recunoașterea problemei sunt următoarele: firma decide să dezvolte un produs nou și are nevoie de echipamente și de materiale noi; un utilaj se defectează și este nevoie de piese noi; unele materiale achiziționate se dovedesc nesatisfăcătoare, iar firma vrea să-și găsească un alt furnizor; un manager de aprovizionare sesizează ocazia de a obține prețuri mai scăzute sau o calitate mai bună. În plan extern, cumpărătorului îi pot veni idei noi vizitând o expoziție comercială, văzând o reclamă sau după ce primește vizita unui reprezentant de vânzări care îi oferă un produs mai bun ori un preț mai scăzut. Marketerii industriali pot să stimuleze recunoașterea problemei cu ajutorul unor mijloace cum ar fi oferta directă prin poștă, telemarketingul și vizitarea clienților potențiali.

Descrierea generală a necesarului și specificarea produsului

În continuare, cumpărătorul determină caracteristicile generale ale bunului necesar, precum și cantitatea necesară. Pentru bunurile standard, chestiunea este simplă. Pentru bunurile complexe, cumpărătorul va colabora cu alte categorii de participanți – ingineri, utilizatori –, pentru a defini caracteristici cum ar fi: fiabilitatea, durabilitatea sau prețul. Marketerii industriali pot să-i sprijine pe cumpărători în această etapă, arătându-le modul în care produsele lor vor satisface nevoile formulate. Iată un exemplu privind modul în care furnizorul folosește serviciile cu valoare adăugată pentru a obține un atu competitiv:

HEWLETT-PACKARD

Diviziunea de marketing a firmei Hewlett-Packard a dezvoltat un concept denumit „consilier de încredere". Marketerii s-au gândit că HP nu se mai poate rezuma doar la a vinde sisteme, ci trebuie să se vândă pe sine, în calitate de sfătuitor, și să-i ofere clientului soluții specifice la probleme unice. HP a constatat că unele companii vor un partener, iar altele nu vor decât un produs care să funcționeze. HP își asumă un rol de sfătuitor atunci când vinde produse complexe, cum ar fi o rețea de calculatoare. HP estimează că noul mod de vânzare a contribuit la creșterea cu 60 de procente a vânzărilor la calculatoarele sale mai scumpe. Firma și-a dezvoltat activitatea de consultanță pentru clienți și derulează proiecte mari, la nivel de organizație, printr-o serie de parteneriate cu specialiști în integrarea sistemelor și cu companii de software.[26]

Organizaţia cumpărătoare elaborează acum specificaţiile tehnice ale bunului necesar. În multe cazuri, compania va desemna o echipă tehnică de analiză valorică a produsului (AVP), care să se ocupe de acest proiect. **Analiza valorică a produsului** este o metodă de reducere a costurilor, în cadrul căreia sunt studiate atent toate componentele unui produs, pentru a se determina dacă pot fi reproiectate, standardizate sau fabricate prin metode de producţie mai ieftine. Echipa AVP va examina componentele cu cost ridicat ale unui produs dat. Echipa va identifica, totodată, eventualele componente supradimensionate normativ, care au o durată de viaţă mai mare decât cea a produsului pe care îl alcătuiesc. Specificaţiile strict formulate îi vor permite cumpărătorului să refuze componente care sunt prea scumpe sau care nu îndeplinesc standardele specificate. Furnizorii pot folosi analiza valorică a produsului, ca instrument de poziţionare în efortul de a câştiga un client.

Căutarea furnizorilor

Cumpărătorul încearcă în continuare să-i identifice pe furnizorii cei mai adecvaţi, consultând repertoare ale firmelor de profil, contactând alte firme pentru recomandări, vizionând reclame şi participând la expoziţii de specialitate. Marketerii de pe piaţa de afaceri îşi plasează şi pe Internet produsele, preţurile şi alte informaţii.[27] Chiar dacă amploarea comerţului electronic între firme nu s-a ridicat la înălţimea previziunilor iniţiale, continuă totuşi să depăşească de departe anvergura tranzacţiilor electronice de consum. Conform datelor comunicate de firma specializată în cercetare de piaţă eMarketer, firmele din Statele Unite au cheltuit cam 482 de miliarde $ pe tranzacţii online cu alte firme, în anul 2002 – în creştere cu 242 la sută, faţă de cele 141 de miliarde $ cheltuite cu doi ani mai devreme. Prin comparaţie consumatorii n-au cheltuit decât 71 de miliarde $ pe bunuri şi servicii achiziţionate online în anul 2002.[28] Trecerea la aprovizonarea de pe Internet are implicaţii cu bătaie lungă pentru furnizori şi va schimba mult această activitate în anii următori. (Vezi caseta „Idee de marketing: Bazarul ciberachiziţiilor între firme“.)

Procurarea în sistem electronic

Site-urile Web sunt organizate în jurul a două tipuri de noduri electronice de trafic: *noduri de trafic verticale*, concentrate în cadrul unui sector (mase plastice, oţel, substanţe chimice, hârtie), şi *noduri de trafic funcţionale* (logistică, achiziţii de spaţiu mediatic, publicitate, managementul energiei). Pe lângă procurarea electronică de pe aceste site-uri Web, mai există alte trei moduri prin care firmele se pot aproviziona în sistem electronic:

■ ***Legăturile directe prin extraneturi cu furnizorii principali.*** O firmă îşi poate crea legături prin extraneturi cu furnizorii importanţi. De exemplu, îşi poate deschide un cont direct de procurare electronică pe site-ul firmei Dell Computer sau pe cel al firmei Office Depot, angajaţii săi putând să-şi facă achiziţiile pe această cale.

IDEE de marketing

Bazarul ciberachizițiilor între firme

Dată fiind creșterea volumului de cumpărături pe care consumatorii le fac în sistem online, ar fi foarte ușor să pierdem din vedere una dintre cele mai semnificative tendințe ale comerțului electronic: dezvoltarea procurării electronice între firme. În plus față de crearea paginilor proprii pe Web, firmele își înființează intraneturi pentru comunicarea între angajați, precum și extraneturi, care leagă comunicațiile și datele companiei cu furnizorii și distribuitorii ei permanenți.

Până acum, majoritatea produselor pe care le cumpără firmele în sistem electronic sunt *materiale MRO* (mentenanță, reparații, operațiuni) și servicii de voiaj și divertisment. Materialele MRO dau 30 la sută din achizițiile organizaționale, iar costurile de tranzacționare pentru prelucrarea comenzilor sunt mari, ceea ce face să existe un stimulent puternic în direcția raționalizării procesului. Iată câteva exemple: administrația ținutului Los Angeles achiziționează tot ce are nevoie, de la carne de pui la prezervative, pe Internet. National Seminconductor și-a automatizat aproape toate cele 3.500 de comenzi lunare de aprovizionare, pentru absolut toate materialele achiziționate, începând cu încălțămintea sterilă care trebuie purtată în spațiile de producție și terminând cu programe informatice dintre cele mai sofisticate. General Electric cumpără în sistem online nu doar consumabile generale, ci și articole de aprovizionare industrială. Acum, că Serviciul Informațional General Electric (GE Information Services – GEIS) și-a deschis site-ul de achiziții și pentru alte companii, GE nu mai are mult până la crearea unei uriașe case de compensare electronice. Sute de mii de firme vor schimba între ele bilioane de dolari în produse industriale – firește, cu GEIS ca „maestru de ceremonii".

Multe firme cu activitate în spațiul de piață tradițional și-au extins prezența și pe Internet, consolidându-și operațiunile de comerț cu alte firme și vizând piața firmelor mici, care dau peste 98 la sută din totalul angajatorilor existenți în Statele Unite. Peste 54 la sută din totalul firmelor cumpără acum de pe Internet, utilizând spații electronice de piață care apar în diverse forme:

- ***Site-urile-catalog.*** Firmele pot să comande mii de articole prin cataloage electronice, distribuite de softurile specializate în procurare electronică, de exemplu Grainger.
- ***Piețele verticale.*** Firmele care cumpără produse industriale cum ar fi mase plastice, oțel sau produse chimice, sau care cumpără servicii cum ar fi cele logistice ori mediatice, se pot duce pe site-uri Web specializate (denumite „noduri de trafic electronic"). De exemplu, Plastics.com le oferă miilor de cumpărători de mase plastice posibilitatea să caute cele mai bune prețuri oferite de mii de furnizori.
- ***Site-urile de licitație de tip „piață liberă".*** Acestea sunt spații de piață exclusiv online, cum ar fi eBay și Freemarkets.com, care nu s-ar fi putut materializa în absența Internetului și pentru care n-a existat nici un model de activitate economică anterior formării lor. Pe site-ul Freemarkets.com se derulează tranzacții online pentru vânzători și cumpărători de componente industriale, materii prime, mărfuri și servicii din peste 50 de categorii de produse; din 1996 încoace, acest site a facilitat schimburi comerciale în valoare de peste 40 de miliarde $.
- ***Piețele spot (sau bursiere).*** Pe piețele electronice de tip spot, prețurile se schimbă de la un minut la altul. ChemConnect.com este o bursă pentru cumpărătorii și vânzătorii de chimicale în vrac, de exemplu benzen, și reprezintă un mare succes pe arena tranzacțiilor între firme, unde foarte multe burse online n-au avut viață lungă. Prima intrată pe piață, ChemConnect este acum cea mai mare bursă online dedicată comerțului cu chimicale, valoarea tranzacțiilor atingând 8,8 miliarde $ în 2002. Clienți cum ar fi Vanguard Petroleum Corp. din

Houston îşi derulează aproximativ 15 la sută din achiziţiile spot şi vânzările de gaze naturale lichefiate pe site-ul de tranzacţii cu mărfuri ChemConnect.

- ***Bursele private.*** Hewlett-Packard, IBM şi Wal-Mart administrează burse private, în cadrul cărora anumite grupuri speciale de furnizori şi de parteneri sunt invitate să participe la tranzacţii pe Web
- ***Pieţele de barter.*** Pe aceste pieţe, participanţii se oferă să facă schimb de bunuri sau servicii.
- ***Alianţele de cumpărare.*** Mai mult firme care cumpără acelaşi tip de bunuri îşi unesc forţele în cadrul unor consorţii de aprovizionare, pentru a obţine rabaturi mai mari la volumul de achiziţii (Transora, Covisint).

Cumpărarea organizaţională în sistem online oferă mai multe avantaje: diminuează costurile de trazacţionare atât pentru cumpărători, cât şi pentru vânzători; reduce timpul scurs între lansarea comenzii şi livrare; şi edifică relaţii mai apropiate între parteneri şi cumpărători. Ca dezavantaje, poate să erodeze fidelitatea dintre furnizor şi cumpărător, şi prezintă unele riscuri în materie de securitate. De asemenea, firmele se confruntă şi cu o problemă de alegere tehnologică, fiindcă nu există încă un singur sistem care să le domine pe toate celelalte.

Sursele: Robert Yoegel, „The Evolution of B-to-B Selling on the 'Net'", *Target Marketing*, august 1998, p. 34; Andy Reinhardt, „Extranets: Log On, Link Up, Save Big", *BusinessWeek*, 22 iunie 1998, p. 134; „To Byte the Hand that Feeds", *The Economist*, 17 iunie 1998, pp. 61-62; John Evan Frook, „Buying Behemoth – By Shifting $5B in Spending To Extranets, GE Could Ignite a Development Frenzy", *Internetweek*, 17 august 1998, p. 1; Nicole Harris, „'Private Exchanges' May Allow B-to-B Commerce to Thrive After All", *Wall Street Journal*, 16 martie 2001, pp. B1, B4; Olga Kharif, „B2B, Take 2", *BusinessWeek*, 25 noiembrie 2003; George S. Day, Adam J. Fein şi Gregg Ruppersberger, „Shakeouts in Digital Markets: Lessons from B2B Exchanges", *California Management Review* 45, no. 2, iarna 2002, pp. 131-151; Julia Angwin, „Top Online Chemical Exchange Is Unlikely Success Story", *Wall Street Journal*, 8 ianuarie 2002, p. A15.

■ ***Alianţele de cumpărare.*** Coca-Cola, Sara Lee, Kraft, PepsiCo, Gillette, P&G şi alte câteva firme şi-au unit forţele pentru a forma o alianţă de cumpărare denumită Transora, care exploatează forţa firmelor componente pentru a obţine preţuri mai scăzute la materii prime. Membrii alianţei Transora partajează între ei şi date privind modalităţi mai puţin costisitoare de expediere a produselor şi de urmărire a stocurilor. Mai multe firme producătoare de automobile (GM, Ford, DaimlerChrysler) au format alianţa Covisint, urmărind aceleaşi scopuri. În opinia lor, pot să economisească astfel chiar şi 1 200 $ pe automobil.

■ ***Site-urile de achiziţii între firme.*** General Electric a constituit o reţea de prelucrare electronică a tranzacţiilor între firme (Trading Process Network – TPN), unde afişează *cereri de ofertă*, negociază condiţii de contractare şi lansează comenzi.

Trecerea la procurarea în sistem electronic presupune mult mai mult decât cumpărarea unor softuri adecvate – impune schimbarea strategiei şi a structurii activităţii de achiziţii. Avantajele sunt însă numeroase: însumarea achiziţiilor de la mai multe departamente va duce la obţinerea unor rabaturi mai mari la cantitate, negociate la nivel central. Va exista un grad mai scăzut de achiziţionare a bunurilor sub normă, de la

furnizori din afara listei celor agreați, iar procurarea electronică necesită un efectiv mai redus de personal pentru funcția de aprovizionare.

OWENS-CORNING

În anul 2001, departamentul de aprovizionare al firmei Owens-Corning și-a fixat ca obiectiv reducerea cu 80 la sută a volumului de facturi emise pe hârtie, până în anul 2004. Obiectivele strategice din spatele acestui țel ambițios erau: reducerea costurilor, vizibilitatea lanțului ofertei de aprovizionare, integrarea proceselor de activitate ale firmei și derularea unui proces comun standardizat pentru toți furnizorii. În vederea atingerii acestor obiective, Owens-Corning a semnat un contract cu Advanced Data Exchange (ADX), un furnizor extern de sisteme EDI și XML, care ia orice lucru cu care trebuie să opereze furnizorii și-l transformă efectiv într-un format electronic utilizabil de către Owens-Corning. Inițiativa de facturare electronică s-a derulat în combinație cu utilizarea sistemului licitațiilor pe Internet. Începând cu anul 2004, tuturor furnizorilor participanți la licitații electronice li s-a spus că, pentru a li se accepta ofertele, trebuie să fie de acord ca, în cazul în care câștigă contractul, să facă schimb de facturi și comenzi în format electronic. Cu un buget anual de achiziții în valoare de 3 miliarde $, Owens-Corning deține forța de influență necesară pentru a-i convinge pe furnizori să intre și ei online.[29]

Sarcina furnizorului constă în a ajunge pe lista principalelor site-uri de cataloage sau de servicii online, în a-și crea un program eficace de publicitate și promovare și în a-și edifica o bună reputație pe piață. Adeseori, aceasta înseamnă crearea unui site Web bine conceput și ușor de utilizat.

HEWLETT-PACKARD

În anul 2003, Hewlett-Packard Co. a ocupat locul întâi în clasamentul anual al revistei *BtoB* care nominalizează cele mai bune site-uri de tranzacții între firme. Site-ul (www.hp.com) a fost lansat după fuziunea dintre Hewlett-Packard și Compaq Computer; are cam 2,5 milioane de pagini și circa 1 900 de zone. Pentru HP, dificultatea a constat în a integra acest volum imens de informații și de a-l prezenta într-un mod coerent. După intrarea pe site, utilizatorii pot fie să dea clic direct pe segmentul de clientelă din care fac parte și să caute informațiile după produs sau după soluție, fie să dea clic pe o categorie de produse. Site-ul le permite firmelor să-și creeze cataloage adaptate pentru produsele cele mai frecvent achiziționate, să-și fixeze un circuit automat pentru aprobarea comenzilor și să deruleze o procesare neîntreruptă a tranzacției, de la un capăt la celălalt. Pentru a-și întări și mai mult relațiile cu clienții, HP are prezentări demonstrative create în Flash, cu indicații pentru utilizarea site-ului, buletine informative trimise prin e-mail, zone de chat în direct cu reprezentanți de vânzări, cursuri desfășurate online și asistență tehnică în timp real pentru clienți. Eforturile depuse de HP în realizarea unui site Web atrăgător au adus rezultate mai mult decât foarte bune: aproximativ 55 la sută din totalul vânzărilor firmei provin de pe site-ul Web.[30]

Furnizorii cărora le lipsește capacitatea de producție necesară sau au o reputație proastă pe piață vor fi respinși. Cei care se califică pot fi vizitați de agenții cumpărătorului, care

vor examina dotările de producţie şi vor sta de vorbă cu personalul. După evaluarea fiecărei firme, cumpărătorul va avea la dispoziţie o listă restrânsă cu furnizori preselectaţi (calificaţi). Mulţi achizitori profesionişti i-au obligat pe furnizori să-şi modifice marketingul, pentru a-şi spori şansele de a fi incluşi pe lista „calificaţilor".

CUTLER-HAMMER

Firma Cutler-Hammer, cu sediul în oraşul Pittsburgh, furnizează întrerupătoare de circuit, startere de motor şi alte dispozitive electrice pentru marii fabricanţi de automobile, cum ar fi Ford Motor Company. Ca răspuns la complexitatea crescândă şi la proliferarea pe piaţă a produselor sale, C-H şi-a creat „grupe comutative" de agenţi comerciali, axate pe o anumită regiune geografică, pe o anumită ramură industrială sau pe o anumită concentrare de piaţă. Fiecare membru al grupei a venit cu propria experienţă competentă în privinţa unui produs sau serviciu. Acum, pentru a putea face faţă unor echipe de achizitori tot mai bine pregătite şi mai pretenţioase, reprezentanţii de vânzări pot apela la cunoştinţele colegilor de muncă, în loc să lucreze fiecare separat.[31]

Solicitarea propunerilor de ofertă

Cumpărătorul îi invită pe furnizorii calificaţi să depună oferte. Dacă articolul căutat este complex sau de valoare mare, cumpărătorul va cere o propunere de ofertă detaliată, în scris, din partea fiecărui furnizor calificat. După evaluarea propunerilor, cumpărătorul va invita un număr restrâns de furnizori să facă o prezentare formală.

Marketerii industriali trebuie, aşadar, să deţină competenţe solide în materie de analiză, de redactare şi de prezentare a propunerilor de ofertă. Propunerile scrise trebuie să fie materiale de marketing, care să descrie valoarea şi beneficiile ofertei în termenii clientului, iar prezentările verbale trebuie să inspire încredere, poziţionând capacităţile şi resursele companiei în aşa fel încât să se evidenţieze pozitiv în comparaţie cu concurenţa.

Iată criteriile de calificare pe care şi le-a stabilit Xerox în procesul de preselecţie a furnizorilor:

XEROX

Firma Xerox îi acceptă numai pe furnizorii care îndeplinesc standardele de calitate ISO 9000, dar, pentru a obţine distincţia supremă – statutul de „furnizor certificat Xerox" – furnizorul trebuie mai întâi să treacă prin programul multinaţional Xerox de inspecţie a calităţii furnizorilor. În cadrul acestui program, furnizorul este obligat să redacteze un manual de asigurare a calităţii, să aplice principiile îmbunătăţirii continue a calităţii şi să demonstreze o implementare eficace a sistemelor. Odată calificat, trebuie să participe la aşa-numitul „proces Xerox de implicare permanentă a furnizorilor", în cadrul căruia cele două companii elaborează împreună specificaţii de calitate, cost, termene de livrare şi capacitate de producţie. Ca ultim pas

în direcția certificării, furnizorul parcurge un program riguros de instruire suplimentară și o evaluare având la bază aceleași criterii ca premiul național de calitate „Malcolm Baldrige". Deloc surprinzător, numai 176 de furnizori din toată lumea au reușit să obțină cele 95 de puncte minim necesare pentru certificare ca furnizor Xerox.[32]

Selecția furnizorilor

Anterior selecției, centrul de achiziție va specifica atributele pe care le dorește din partea fiecărui furnizor, precum și ponderea de importanță acordată fiecărui atribut. Pentru a-i identifica și evalua pe furnizorii cei mai atrăgători, centrele de achiziție utilizează adesea un model asemănător celui prezentat în tabelul 7.2.

Marketerii de pe piața de afaceri trebuie să se străduiască mai mult, în încercarea de a înțelege cum procedează cumpărătorii atunci când fac asemenea evaluări.[33] Anderson, Jain și Chintagunta au derulat un studiu asupra principalelor metode folosite de marketerii industriali și au constatat că există opt metode diferite de *estimare a valorii pentru client (EVC)*. Firmele tindeau să folosească metodele mai simple, deși cele complexe promit să ofere o imagine mai corectă a valorii percepute de client. (Vezi caseta „Notă de marketing: Metode de estimare a valorii pentru client".)

Combinația de atribute luate în considerare și importanța acordată fiecăruia variază în funcție de tipul situației de cumpărare.[34] Siguranța livrării, prețul și reputația furnizorului sunt extrem de importante pentru produsele comandate în mod uzual. Pentru produsele problematice procedural, cum ar fi un copiator, cele mai importante trei atribute sunt serviciul tehnic, flexibilitatea furnizorului și fiabilitatea produsului. Pentru produsele problematice politic, care stârnesc rivalități în cadrul organizației (cum ar fi alegerea unui sistem de calculatoare), cele mai importante atribute sunt prețul, reputația furnizorului, fiabilitatea produsului, fiabilitatea serviciului și flexibilitatea furnizorului.

TABELUL 7.2 Analiza furnizorului – exemplu

Atribute	**Scală de evaluare**				
	Coeficient de importanță	**Slab (1)**	**Mulțumitor (2)**	**Bun (3)**	**Excelent (4)**
Prețul	0,30				X
Reputația furnizorului	0,20			X	
Fiabilitatea produsului	0,30				X
Fiabilitatea serviciului	0,10		X		
Flexibilitatea furnizorului	0,10			X	
Scor total: 0,30x(4) + 0,20x(3) + 0,10x(2) + 0,10x(3) = 3,5					

NOTĂ de marketing

Metode de estimare a valorii pentru client

1. ***Evaluarea tehnică internă.*** Inginerii firmei utilizează teste de laborator pentru a estima caracteristicile de performanţă ale produsului. Neajuns: nu ţine seama de faptul că, în cazul unor aplicaţii diferite, produsul va avea valori economice diferite.
2. ***Estimarea pe baze de piaţă a valorii de utilizare.*** Clienţii sunt chestionaţi în legătură cu elementele de cost aferente utilizării noului produs, comparativ cu un produs deja existent pe piaţă. Sarcina constă în a estima cât de mult valorează fiecare element pentru cumpărător.
3. ***Estimarea valorii prin focus-grupuri.*** Clienţii sunt întrebaţi, în cadrul unui grup de discuţii orientate, ce valoare ar atribui potenţialelor oferte de piaţă.
4. ***Ancheta directă.*** Clienţilor li se cere să atribuie o valoare bănească directă uneia sau mai multor schimbări în oferta de piaţă.
5. ***Analiza canonică.*** Clienţilor li se cere să-şi ierarhizeze preferinţa pentru oferte de piaţă sau concepte alternative. Se foloseşte analiza statistică, pentru a estima valoarea implicită acordată fiecărui atribut care alcătuieşte oferta.
6. ***Evaluările comparative.*** Clienţilor li se arată o ofertă „etalon" şi apoi o ofertă de piaţă nouă, după care li se cere să spună cât ar plăti pentru aceasta din urmă. Totodată, pot fi întrebaţi cu cât consideră că ar trebui să plătească mai puţin, dacă anumite atribute ar fi eliminate din oferta etalon.
7. ***Abordarea compoziţională.*** Clienţilor li se cere să atribuie o valoare bănească fiecăreia dintre cele trei variante de calitate a unui atribut dat. Procedura se repetă pentru mai multe atribute. Valorile sunt apoi însumate pentru orice configuraţie de ofertă.
8. ***Calificativele de importanţă.*** Clienţilor li se cere să evalueze importanţa mai multor atribute diferite şi performanţa firmelor furnizoare, din punctul de vedere al performanţei lor privind aceste atribute.

Sursa: James C. Anderson, Dipak C. Jain şi Pradeep K. Chintagunta, „A Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study", *Journal of Business-to-Business Marketing* 1, no. 1 (1993): pp. 3-29.

Centrul de achiziţie va încerca uneori să negocieze cu furnizorii agreaţi preţuri şi condiţii mai bune, înainte de a lua decizia finală de selecţie. În ciuda tendinţelor spre aprovizionare strategică, parteneriat şi cooptare a furnizorilor în echipe plurifuncţionale, mulţi cumpărători continuă să-şi consume o mare parte din timp târguindu-se cu furnizorii asupra preţului. În 1998, 92 la sută din totalul achizitorilor chestionaţi de revista *Purchasing* au declarat că negocierea preţului rămâne una dintre principalele lor responsabilităţi. Un număr aproape la fel de mare de respondenţi au declarat că preţul rămâne unul dintre criteriile esenţiale pe baza cărora îşi aleg furnizorii.[35]

Există mai multe metode prin care marketerii pot contracara solicitarea unui preţ mai scăzut. Pot, de exemplu, să vină cu dovezi că utilizarea produsului lor comportă un „cost pe ciclul de viaţă" sau „cost total de deţinere" mai scăzut decât cel al produselor concurente. De asemenea, pot să invoce valoarea serviciilor de care beneficiază acum cumpărătorul, mai ales dacă aceste servicii sunt superioare celor oferite de concurenţi.

Se pot folosi şi alte metode pentru contracararea presiunilor intense în direcţia scăderii preţului. Iată un exemplu:

LINCOLN ELECTRIC

Lincoln Electric are o tradiție de decenii, în a colabora cu clienții săi pentru reducerea costurilor, în cadrul unui program de reducere garantată a costurilor. Când un client insistă pe lângă un distribuitor ca acesta să reducă prețurile la echipamentele Lincoln, pentru a ajunge la prețurile practicate de concurență, Lincoln și distribuitorul în cauză pot garanta că, pe parcursul anului următor, vor depista posibilități de reducere a costurilor în compania clientului care să egaleze sau chiar să depășească diferența de preț în discuție. La sfârșitul anului, dacă un audit independent nu evidențiază economiile de cost promise, Lincoln Electric și distribuitorul îi achită clientului diferența. În toți acești ani de când există programul, Lincoln n-a trebuit să completeze un cec decât o dată sau de două ori.[36]

Ca parte a procesului de selecție, centrul de achiziție trebuie să decidă câți furnizori este cazul să utilizeze. În tot mai mare măsură, firmele își reduc numărul de furnizori. Ford, Motorola și Honeywell și-au redus drastic numărul furnizorilor, în proporție de 20-80 la sută. Aceste firme doresc ca furnizorii pe care și i-au ales să-și asume responsabilitatea pentru un sistem mai amplu de componente; vor ca furnizorii să-și îmbunătățească permanent calitatea și performanța, în paralel cu scăderea prețului de cost, cu un anumit procentaj, în fiecare an; și le cer să colaboreze îndeaproape cu ele în cursul proiectării produselor și pun preț pe sugestiile lor. Chiar s-a conturat o anumită tendință în direcția aprovizionării exclusive, de la un singur furnizor.

Companiile care folosesc surse multiple invocă adesea pericolul unei greve a lucrătorilor, ca principală rațiune împotriva aprovizionării dintr-o singură sursă. Un alt motiv care ar putea determina firmele să evite utilizarea unei surse unice este tendința spre autosuficiență, în sensul că se tem să nu devină prea mulțumite de relația creată, pierzându-și astfel spiritul de competiție.

Specificarea procedurii uzuale de comandă

După selectarea furnizorilor, cumpărătorul negociază comanda finală, prezentând specificațiile tehnice, cantitatea necesară, termenele prevăzute pentru livrare, politicile de returnare, garanțiile de performanță și așa mai departe. Mulți cumpărători industriali preferă să cumpere în leasing utilajele grele, cum ar fi mașini de prelucrare a metalelor sau camioane. Cel care ia în leasing utilajele se bucură de o seamă de avantaje: își conservă capitalul, obține cele mai moderne produse, primește service mai bun și beneficiază de unele înlesniri fiscale. Cel care oferă utilajele în leasing obține, în final, un venit net în multe cazuri mai mare, precum și șansa de a avea încasări de la clienți care nu-și pot permite o achiziție cu plata integrală.

În cazul articolelor de întreținere, reparații și exploatare, cumpărătorii apelează în tot mai mare măsură la sistemul contractului-cadru, în locul comenzilor periodice de achiziție. Contractul-cadru instituie o relație pe termen lung, în care furnizorul se angajează să-l reaprovizioneze pe cumpărător după necesități, la prețuri convenite în

prealabil, de-a lungul unei perioade determinate de timp. Deoarece stocurile sunt gestionate de furnizor, contractele-cadru sunt uneori denumite *planuri de aprovizionare fără stoc*. Calculatorul cumpărătorului trimite automat o comandă către furnizor, atunci când trebuie făcută completarea stocului. Acest sistem întăreşte legătura de dependenţă dintre furnizor şi cumpărător şi le face mai dificilă sarcina altor furnizori de pe piaţă care vor să pătrundă pe lista companiilor agreate – cu excepţia cazului în care cumpărătorul începe să fie nemulţumit de preţurile, de calitatea sau de serviciile furnizorului său curent.

Firmele care se tem de o criză a materialelor importante pentru ele sunt dispuse să cumpere şi să întreţină cantităţi mari de stocuri. Aşadar, vor semna contracte pe termen lung cu furnizorii, pentru a-şi asigura un flux constant de aprovizionare. DuPont, Ford şi alte câteva firme foarte mari consideră că planificarea aprovizionării pe termen lung este o responsabilitate majoră a managerilor lor de achiziţii. De exemplu, General Motors vrea să se aprovizioneze de la cât mai puţini furnizori, dispuşi să se amplaseze în apropierea uzinelor sale şi să producă piese şi subansambluri de înaltă calitate. În plus, marketerii de pe piaţa de afaceri utilizează Internetul pentru a-şi înfiinţa extraneturi cu clienţii importanţi, care să faciliteze tranzacţiile şi să le diminueze costurile. Clienţii introduc direct comenzile în calculator, iar comenzile sunt transmise automat furnizorului. Unele firme merg încă şi mai departe, trecând responsabilitatea lansării comenzilor în sarcina furnizorilor, în cadrul unui sistem denumit *managementul stocurilor la furnizor*. Furnizorii respectivi cunosc exact nivelurile de stoc ale clientului şi îşi asumă responsabilitatea de a le completa automat, prin *programe de reaprovizionare continuă*.

Un termen apt să rezume trei condiţii finale oportune ale unei tranzacţii între două firme ar fi acronimul „LTIFE“:

- Livrare la timp – LT
- Integral – I
- Fără erori – FE

Toate cele trei condiţii contează. Dacă un furnizor se achită în proporţie de 80 la sută de condiţia livrării la timp, în proporţie de 90 la sută de cea a onorării integrale şi în proporţie de 70 la sută de cea a lipsei de erori, performanţa generală, calculată ca produs: 80% x 90% x 70%, nu va fi decât de 50%!

Analiza performanţei furnizorului

Cumpărătorul analizează periodic performanţa furnizorului (furnizorilor) cu care lucrează. Există trei metode des utilizate în practică. Cumpărătorul îi poate contacta pe utilizatorii finali, cerându-le părerea; cumpărătorul poate să-l evalueze pe furnizor în funcţie de mai multe criterii, apelând la o metodă de evaluare ponderată; cumpărătorul poate să calculeze cât îl costă slaba performanţă a furnizorului, pentru a ajunge la costuri

de aprovizionare ajustate – inclusiv din punctul de vedere al prețului. Analiza performanței poate să-l conducă pe cumpărător la continuarea, la modificarea sau la ruperea relației cu furnizorul.

Multe firme și-au instituit sisteme stimulative de recompensare a managerilor de aprovizionare, pentru buna performanță în materie de achiziții – foarte asemănătoare cu sistemele de premiere a personalului de vânzare, pentru buna performanță în materie de desfacere. Aceste sisteme îi fac pe managerii de aprovizionare să-și intensifice eforturile de a obține condiții mai bune din partea furnizorilor.

Managementul relațiilor firmei cu clienții organizaționali

Pentru a-și îmbunătăți eficacitatea și eficiența, furnizorii industriali și clienții lor organizaționali cercetează diferite moduri de a-și gestiona relațiile. Tendința spre relații mai strânse este în parte alimentată de orientarea spre managementul lanțului ofertei, spre implicarea de timpuriu a furnizorului, spre inițierea unor alianțe de cumpărare și așa mai departe.[37] Cultivarea relațiilor potrivite cu clienții este un aspect primordial al oricărui program de marketing holist.

Avantajele coordonării pe verticală

Multe studii au recomandat un grad sporit de coordonare pe verticală între partenerii cumpărători și vânzători, pentru a depăși faza tranzacțiilor simple și a se angaja în activități care să creeze mai multă valoare pentru ambele părți. Edificarea încrederii între părți este adeseori văzută ca una dintre condițiile premergătoare esențiale pentru o relație sănătoasă de lungă durată.[38] În caseta „Idee de marketing: Câștigarea încrederii și a credibilității corporatiste" sunt identificate câteva dimensiuni-cheie ale acestor concepte. Gândiți-vă la avantajele reciproce care decurg din următorul aranjament:

MOTOMAN INC. ȘI STILLWATER TECHNOLOGIES

Motoman Inc. – un furnizor de prima mână din domeniul sistemelor de roboți industriali – și unul dintre furnizorii lui principali, Stillwater Technologies – o companie care execută la comandă mașini și utilaje de prelucrare industrială – sunt două firme extrem de bine integrate. Nu numai că ocupă spații de birou și de producție în cadrul aceleiași clădiri, dar au și sisteme telefonice și de calculatoare legate împreună și utilizează în comun același hol de recepție, aceeași sală de conferințe și aceeași cantină pentru angajați. Philip V. Morrison, președinte și director executiv la Motoman, spune că aranjamentul este echivalent cu „o societate mixtă, dar fără partea de birocrație". Distanțele scurte de livrare reprezintă doar unul dintre avantajele acestui parteneriat neobișnuit. De mare importanță este și faptul că angajații ambelor companii pot intra în legătură directă unii cu alții și pot să aplice împreună ideile de

îmbunătăţire a calităţii şi de reducere a costurilor. Această relaţie apropiată a dus şi la apariţia unor noi ocazii favorabile. Ambele companii lucraseră în trecut pentru Honda Motor Company, iar aceasta din urmă le-a sugerat să-şi unească eforturile pentru proiectele de sisteme. Această relaţie simbiotică le conferă celor două firme o statură de piaţă mai impunătoare decât dacă ar acţiona fiecare separat.[39]

Un studiu istoric desfăşurat asupra a patru relaţii foarte diferite între furnizori şi clienţi organizaţionali a dus la constatarea că există mai mulţi factori care, prin aceea că influenţează interdependenţa dintre parteneri şi/sau gradul de incertitudine din mediu, influenţează şi dezvoltarea unei relaţii între partenerii de afaceri.[40] Relaţia dintre agenţiile de publicitate şi clienţii lor corporatişti ilustrează aceste constatări:

1. ***În etapa de formare a relaţiei, unul dintre parteneri a beneficiat de o creştere substanţială a pieţei.*** Valorificând metodele de fabricaţie în serie, producătorii şi-au dezvoltat mărci de anvergură naţională, ceea ce a dus la creşterea importanţei şi a volumului publicităţii de masă.
2. ***Asimetria informaţională dintre parteneri făcea ca operarea în condiţii de parteneriat să aducă mai multe profituri decât dacă partenerul respectiv ar fi încercat să invadeze zona celeilalte firme.*** Agenţiile de publicitate deţineau cunoştinţe specializate pe care clienţii lor numai cu mare dificultate le-ar fi putut obţine.
3. ***Cel puţin unul dintre parteneri avea bariere înalte de intrare, care l-ar fi împiedicat pe celălalt partener să pătrundă în sectorul său de activitate.*** Agenţiile de publicitate nu puteau să se transforme prea uşor în producători de anvergură naţională şi, timp de ani de zile, producătorii nu au avut dreptul să încaseze comisioane de intermediere a difuzării în masă.
4. ***Exista un grad de asimetrie a dependenţei care făcea ca unul dintre parteneri să fie în mai mare măsură capabil să controleze şi să influenţeze comportamentul celuilalt partener.*** Agenţiile de publicitate deţineau controlul asupra accesului la mijloacele de comunicare în masă.
5. ***Unul dintre parteneri beneficia de economii de scară legate de relaţie.*** Agenţiile de publicitate câştigau din faptul că furnizau aceleaşi informaţii de piaţă mai multor clienţi.

Cannon şi Perreault au constatat că relaţiile dintre cumpărător şi furnizor variau în funcţie de patru factori: existenţa alternativelor; importanţa aprovizionării; complexitatea aprovizionării; şi dinamismul pieţei de aprovizionare. Pe baza acestor patru factori, ei au clasificat relaţiile dintre cumpărător şi vânzător în opt categorii diferite:[41]

1. ***Vânzare-cumpărare elementară*** – schimburi relativ simple şi de rutină, cu grade relativ moderate de cooperare şi de informare reciprocă.

IDEE de marketing

Câștigarea încrederii și a credibilității corporatiste

Legăturile puternice și relațiile strânse între firme depind de credibilitatea pe care o inspiră. *Credibilitatea corporatistă* se referă la măsura în care clienții consideră că o firmă poate să conceapă și să furnizeze produse și servicii capabile să le satisfacă nevoile și dorințele. Credibilitatea corporatistă are o legătură directă cu reputația pe care și-a câștigat-o firma pe piață și constituie temelia pe care se poate edifica o relație trainică. Unei firme îi va fi extrem de greu să-și dezvolte legături puternice cu o altă firmă, dacă nu se bucură de o înaltă credibilitate.

Credibilitatea corporatistă depinde, la rândul ei, de trei factori:

- ***Competența expertă a firmei*** – măsura în care o firmă este considerată capabilă să realizeze și să vândă produse sau să presteze servicii.
- ***Seriozitatea firmei*** – măsura în care o firmă este considerată ca având voința de a se arăta onestă, de încredere și receptivă la nevoile clientului.
- ***Caracterul agreabil al firmei*** – măsura în care o firmă este considerată agreabilă, atrăgătoare, prestigioasă, dinamică și așa mai departe.

Cu alte cuvinte, o firmă credibilă lasă impresia clară că se pricepe la lucrurile pe care le face; are în vedere să servească intereselor clientului și este un partener cu care îți face plăcere să lucrezi.

Încrederea este un factor determinant deosebit de important în ceea ce privește credibilitatea firmei și relațiile ei cu alte firme. Încrederea se reflectă în disponibilitatea și certitudinea unei firme de a se bizui pe un partener de afaceri. Într-o relație la nivel de firme, încrederea este influențată de o serie întreagă de factori interpersonali și interorganizaționali, cum ar fi percepția de competență, integritatea, onestitatea și bunăvoința manifestată de firmă. Încrederea va fi influențată de interacțiunile personale dintre angajații unei firme, precum și de opiniile despre firmă ca întreg, iar sentimentul încrederii va evolua pe măsură ce se capătă experiență în cadrul relației.

Încrederea poate fi destul de ușor subminată, mai ales acolo unde interacțiunea se desfășoară online, ceea ce face ca firmele să impună adeseori cerințe mai stricte partenerilor de afaceri de pe Internet. Cumpărătorii organizaționali se tem că nu vor primi produsele de calitatea necesară, livrate la locul necesar și la termenul necesar. Vânzătorii se tem că nu vor fi plătiți la timp – ori chiar deloc! – și nu știu cât de mult credit ar fi cazul să acorde. Unele firme, de exemplu Ryder System, care furnizează servicii de transport și de management al logisticii aprovizionării, apelează la instrumente speciale – cum ar fi aplicațiile automatizate de verificare a bonității și serviciile custodiale online – pentru a stabili credibilitatea partenerilor lor de afaceri.

Sursele: Robert M. Morgan și Shelby D. Hunt, „The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing* 58, no. 3, 1994, pp. 20-38; Christine Moorman, Rohit Deshpande și Gerald Zaltman, „Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing* 57, ianuarie 1993, pp. 81-101; Kevin Lane Keller și David A. Aaker, „Corporate-Level Marketing: The Impact of Credibility on a Company's Brand Extensions", *Corporate Reputation Review* 1, august 1998, pp. 356-378; Bob Violino, „Building B2B Trust", *Computerworld*, 17 iunie 2002, p. 32; Richard E. Plank, David A. Reid și Ellen Bolman Pullins, „Perceived Trust in Business-to-Business Sales: A New Measure", *Journal of Personal Selling and Sales Management* 19, no. 3, vara 1999, pp. 61-72.

2. ***Osatură relaţională*** – similară vânzării-cumpărării elementare, dar cu mai multă adaptare din partea vânzătorului şi cu un grad mai scăzut de cooperare şi de informare reciprocă.
3. ***Tranzacţie contractuală*** – în general, niveluri scăzute de încredere, de cooperare şi de interacţiune: schimbul se defineşte printr-un contract formal.
4. ***Aprovizionarea clientului*** – situaţia tradiţională de aprovizionare a clientului, în care forma dominantă de acţiune este concurenţa, mai degrabă decât cooperarea.
5. ***Sisteme cooperative*** – deşi strâns cuplate în plan operaţional, nici una dintre părţi nu manifestă un angajament structural, prin mijloace juridice sau prin metode de adaptare.
6. ***Relaţie de colaborare*** – multă încredere şi angajament reciproc, care conduc la un parteneriat veritabil.
7. ***Adaptare reciprocă*** – multă adaptare specifică relaţiei, atât din partea vânzătorului, cât şi din cea a cumpărătorului, dar fără să existe neapărat şi încredere totală sau cooperare.
8. ***Clientul este rege*** – deşi legat printr-o relaţie strânsă şi cooperativă, vânzătorul se adaptează spre a satisface nevoile clientului fără a aştepta în schimb vreo adaptare sau schimbare din partea acestuia.

Unele firme constată că nevoile lor pot fi satisfăcute cu o performanţă a furnizorului destul de aproape de nivelul elementar, deci nu doresc şi nu cer o relaţie strânsă cu furnizorul. Invers, unii furnizorii vor constata că nu merită să-şi investească resursele în clienţi cu un potenţial de creştere limitat. Un studiu a ajuns la concluzia că relaţiile cele mai strânse între clienţi şi furnizori apar atunci când aprovizionarea este importantă pentru client şi când există obstacole în calea procurării, cum ar fi cerinţele complexe de achiziţie şi puţini furnizori alternativi.[42] Un alt studiu a sugerat că, de obicei, devine necesar un grad mai mare de coordonare verticală între cumpărător şi vânzător, prin schimb de informaţii şi prin planificare, numai atunci când există un grad ridicat de incertitudine în mediu şi investiţiile specifice rămân modeste.[43]

Relaţiile de afaceri: riscuri şi oportunism

Buvik şi John remarcă faptul că, în instituirea unei relaţii client-furnizor, există tensiune între două cerinţe: cea de salvgardare şi cea de adaptare. Coordonarea verticală poate să faciliteze legături mai puternice între client şi furnizor, dar, în acelaşi timp, poate şi să amplifice riscul la care sunt supuse investiţiile specifice ale celor doi parteneri din cadrul relaţiei. *Investiţiile specifice* sunt acele cheltuieli care se fac prin adaptare la o anumită firmă, în calitatea ei de partener din lanţul valorii (de exemplu: investiţii în pregătire profesională, în echipamente şi în proceduri sau sisteme operaţionale specifice firmei în cauză).[44] Investiţiile specifice ajută firmele să-şi sporească profiturile şi să-şi realizeze poziţionarea.[45] De exemplu, Xerox a colaborat îndeaproape cu furnizorii săi, pentru a

dezvolta procese și componente adaptate care i-au redus costurile de producție a copiatoarelor cu 30-40 la sută. În schimb, furnizorii au primit garanții referitoare la vânzări și volume, au ajuns la o mai bună cunoaștere a nevoilor clienților lor și au dobândit o poziție solidă în fața firmei Xerox, în ceea ce privește vânzările viitoare.[46]

Investițiile specifice presupun însă și unele riscuri considerabile, atât pentru client, cât și pentru furnizor. Teoria economică a tranzacției susține că, deoarece sunt parțial nerecuperabile, aceste investiții duc la crearea unei dependențe a firmelor investitoare de o anumită relație. Posibil să fie nevoie să se facă schimb de informații confidențiale, relativ la costuri și la procese. Cumpărătorul poate fi vulnerabil la blocaj într-o relație, din cauza costurilor pe care le-ar presupune schimbarea furnizorului; furnizorul poate fi mai vulnerabil la blocaj într-o relație, din perspectiva contractelor viitoare, din cauza activelor dedicate și/sau a exproprierii tehnologiei/cunoștințelor. În termenii acestui din urmă risc, iată un exemplu.[47]

Un producător de piese componente pentru automobile câștigă un contract de furnizare a unui element din tavanul mașinii către un producător de echipamente originale (PEO). Un contract cu durata de un an, de aprovizionare din sursă unică, îi salvgardează furnizorului investiții specifice într-o linie de producție dedicată clientului PEO. Totuși, furnizorul ar putea fi obligat și să lucreze (în afara contractului), ca partener, cu personalul tehnic intern al clientului PEO (utilizând aparatură computerizată legată în rețea), pentru a face schimb de informații tehnice detaliate și pentru a coordona frecventele modificări de proiectare și de fabricație care vor avea loc pe durata contractului. Aceste interacțiuni ar putea să reducă costurile și/sau să majoreze calitatea, prin îmbunătățirea reactivității firmei la schimbările de pe piață. Interacțiunile de acest tip ar putea și să amplifice amenințarea la adresa proprietății intelectuale a furnizorului.

Atunci când cumpărătorii nu pot să monitorizeze cu ușurință performanța furnizorului, acesta din urmă ar putea încerca să se derobeze sau chiar să trișeze, neachitându-se de sarcina de a furniza valoarea așteptată. *Oportunismul* poate fi văzut ca „o formă de înșelătorie sau de prestație sub așteptări, în relație cu un contract implicit sau explicit".[48] Comportamentul oportunist poate presupune un egoism vădit și rea-credință deliberată, care încalcă acordurile contractuale. Atunci când a creat varianta din 1996 a automobilului Ford Taurus, corporația Ford a ales să externalizeze întreg procesul la un singur furnizor, Lear Corporation. Corporația Lear s-a angajat într-un contract despre care știa că, din varii motive, nu este capabilă să-l execute. După Ford, Lear nu și-a respectat termenele de predare, n-a îndeplinit obiectivele de greutate și de preț, și a furnizat piese care nu funcționau.[49] O formă mai degrabă pasivă de oportunism ar putea consta din refuzul sau lipsa de voință, în ceea ce privește adaptarea la circumstanțe în schimbare.

Oportunismul constituie un motiv de preocupare, fiindcă firmele trebuie să aloce resurse pentru control și monitorizare, în loc să le folosească în scopuri mai productive. Contractele nu mai pot să guverneze tranzacțiile cu furnizorii, atunci când

oportunismul furnizorilor devine greu de detectat; pe măsură ce firmele fac investiţii specifice în active care nu pot fi folosite în altă parte; şi pe măsură ce situaţiile neprevăzute sunt mai greu de anticipat. Clienţii şi furnizorii sunt mai înclinaţi să se asocieze în cadrul unei structuri mixte (spre deosebire de un simplu contract), atunci când gradul de specificitate a activelor furnizorului este ridicat, când monitorizarea comportamentului furnizorului este dificil de realizat şi când reputaţia furnizorului nu este prea bună.[50] Atunci când furnizorul are o reputaţie bună, de exemplu, este mai probabil să evite oportunismul, pentru a-şi proteja acest preţios activ.

Prezenţa unui orizont de timp semnificativ şi/sau a unor norme stricte de solidaritate, astfel încât clienţii şi furnizorii manifestă voinţa de a se strădui pentru beneficii comune, poate să provoace o schimbare de efect al investiţiilor specifice, trecându-se de la expropriere (oportunism crescut din partea beneficiarului) la întărirea legăturilor (oportunism redus).[51]

Piaţa instituţională şi piaţa guvernamentală

Discuţia noastră s-a concentrat în principal pe comportamentul de cumpărare al societăţilor comerciale, realizatoare de profit. Mare parte din cele spuse până aici se aplică şi practicilor de cumpărare ale organizaţiilor nonprofit şi ale celor guvernamentale. Cu toate acestea, considerăm că este nevoie să scoatem în evidenţă anumite caracteristici speciale ale acestor pieţe.

Piaţa instituţională este alcătuită din şcoli, spitale, cămine-spital, închisori şi alte instituţii care trebuie să furnizeze bunuri şi servicii persoanelor aflate în grija lor. Multe dintre aceste organizaţii se caracterizează prin bugete mici şi clientele captive. De exemplu, spitalele trebuie să decidă la ce nivel de calitate să cumpere alimente pentru pacienţii internaţi. Obiectivul de cumpărare, în acest caz, nu este profitul, deoarece pacienţilor li se asigură alimentaţia ca parte din ansamblul total al serviciilor asigurate. Nici reducerea la minimum a costurilor nu este un obiectiv exclusiv, deoarece mâncarea de slabă calitate îi va face pe pacienţi să se plângă, aducând prejudicii reputaţiei spitalului. Agentul de aprovizionare al spitalului trebuie să caute furnizori axaţi pe aprovizionarea alimentară a instituţiilor, a căror calitate îndeplineşte sau depăşeşte anumite standarde minime şi care practică preţuri scăzute. De fapt, mulţi furnizori de alimente îşi înfiinţează o diviziune separată pentru vânzarea către cumpărători instituţionali, din cauza nevoilor şi a caracteristicilor speciale ale acestor cumpărători. De exemplu, Heinz va avea proceduri diferite de producţie, de ambalare şi de stabilire a preţurilor la ketchup-ul destinat spitalelor, colegiilor şi închisorilor. Aramark Corp. deţine un avantaj competitiv, atunci când vine vorba de furnizarea alimentelor pentru închisorile din ţară, ca rezultat direct al efortului de a-şi perfecţiona practicile de achiziţie şi de management al lanţului aprovizionării:

ARAMARK

Altădată, Aramark se mulțumea să aleagă produse din listele puse la dispoziție de potențialii furnizori; astăzi, colaborează cu furnizorii pentru a dezvolta produse pe care Aramark le adaptează conform nevoilor unor segmente individuale de clienți. Pe segmentul instituțiilor de detenție, calitatea a fost întotdeauna sacrificată, pentru a se putea satisface criterii de cost pe care operatorii din afara acestei piețe le-ar fi considerat imposibil de realizat. „Când cauți contracte pe piața instituțiilor de detenție, trebuie să faci oferte care vor fi judecate la sutimea de cent", declară John Zillmer, președintele diviziunii pentru alimente și servicii auxiliare din cadrul companiei Aramark. „Așadar, orice avantaj pe care-l putem dobândi pe latura aprovizionării devine extrem de prețios." Aramark a luat o serie de produse cu conținut ridicat de proteine și le-a contractat cu parteneri unici, la niveluri de preț pe care nu și le-ar fi imaginat altădată ca fiind posibile. A reușit să-și reducă mult costurile, colaborând cu parteneri care cunoșteau perfect chimia proteinelor și știau cum să facă pentru a reduce prețul, dar rămânând în continuare capabili să creeze un produs foarte acceptabil pentru clienții Aramark. Apoi, Aramark a reprodus același proces cu alte 163 de articole diferite, formulate exclusiv pentru instituții de detenție. Mai degrabă decât să reducă costurile cu un bănuț la o masă, așa cum era altădată norma pe această piață, Aramark a reușit să scoată între 5 și 9 cenți din prețul fiecărei mese – în paralel cu menținerea sau chiar îmbunătățirea calității.[52]

Calitatea de furnizor preferențial pentru școlile sau spitalele din țară este o afacere de mare valoare.

CARDINAL HEALTH

Desprinsă din Baxter Healthcare Corporation, firma Cardinal Health a devenit cel mai mare furnizor de produse medicale, chirurgicale și de laborator din Statele Unite. Programul de aprovizionare fără stoc al companiei, denumit „ValueLink", a fost menționat la categoria „cele mai bune practici", de către consultanții firmei Arthur Andersen. Funcționând actualmente în peste 150 de spitale de tratare a afecțiunilor acute din Statele Unite, acest program le furnizează angajaților spitalului produsele de care au nevoie, acolo unde au nevoie și atunci când au nevoie. Acest sistem integrat satisface cerințele unor clienți care se confruntă cu situații „de viață și de moarte" practic în fiecare minut. În cadrul vechiului sistem, un camion cu remorcă descărca pur și simplu la intrarea din spate a spitalului un morman de produse, reprezentând necesarul de aprovizionare pe o săptămână sau o lună. Inevitabil, se dovedea că articolele cele mai cerute erau tocmai cele aduse în număr mai mic, pe când cele de care spitalul nu se folosea niciodată se găseau din belșug. Allegiance estimează că sistemul ValueLink le asigură clienților, în medie, economii de cel puțin 500.000 de dolari în fiecare an.[53]

În majoritatea țărilor, organizațiile guvernamentale reprezintă un cumpărător major de bunuri și servicii. De regulă, organizațiile guvernamentale le impun furnizorilor să depună oferte în cadrul unei licitații, acordând contractul, în mod normal, furnizorului care a licitat cel mai scăzut preț. În unele cazuri, organizația guvernamentală va acorda întâietate calității superioare a unuia dintre furnizori sau reputației pe care o are în

materie de executare la timp a contractului. Guvernele vor face achiziții și pe bază de contracte negociate, mai ales în cazul proiectelor complexe care comportă costuri mari de cercetare-dezvoltare și riscuri sporite, precum și acolo unde nu există concurență. Organizațiile guvernamentale tind să-i favorizeze pe furnizorii autohtoni în fața celor străini. Una din marile nemulțumiri ale companiilor multinaționale cu activitate în Europa este faptul că fiecare țară europeană a dat dovadă de favoritism în privința companiilor autohtone, în ciuda existenței unor oferte superioare din partea companiilor străine. Uniunea Europeană se ocupă în prezent de eliminarea acestei practici inechitabile.

Deoarece deciziile lor în privința cheltuielilor fac obiectul unei analize publice, organizațiile guvernamentale cer un volum considerabil de documente din partea furnizorilor, care se plâng adesea de birocrație excesivă, reglementări superflue, întârzieri nejustificate în luarea deciziilor și schimbarea prea frecventă a personalului care se ocupă de procurare. Dată fiind birocrația infernală, ce motive ar avea o firmă să facă afaceri cu guvernul Statelor Unite? Iată ce răspuns oferă la această întrebare Paul E. Goulding, un consultant din Washington, D.C., care și-a ajutat clienții să obțină contracte guvernamentale în valoare de peste 30 de miliarde $:[54]

> De fiecare dată când aud această întrebare, spun povestea întreprinzătorului care a cumpărat un magazin de fierărie după ce s-a mutat într-un orășel de provincie. Întreprinzătorul meu i-a întrebat mai întâi pe noii lui angajați cine este cel mai mare consumator de articole de fierărie din oraș. Surprins, a aflat că personajul în cauză nu se numără printre clienții magazinului pe care l-a cumpărat. Iar când i-a întrebat pe angajați de ce, aceștia i-au spus că este un client dificil, fiindcă îi pune pe furnizori să completeze o groază de formulare. Iar eu vin și atrag atenția că, după toate probabilitățile, clientul respectiv este foarte înstărit, nu taie niciodată cecuri fără acoperire și, dacă a fost satisfăcut, își va face un obicei din a repeta achiziția cu același furnizor. Iată ce tip de client poate să fie guvernul federal.

Guvernul Statelor Unite cumpără bunuri și servicii evaluate la 200 de miliarde $, ceea ce îl face să fie cel mai mare client din lume. Nu numai valoarea în dolari este mare, ci și numărul de achiziții individuale. Conform datelor comunicate de unitatea specializată în evidența activității de procurare desfășurate de guvernul american (General Sources Administration Procurement Data Center), în fiecare an se derulează peste 20 de milioane de acțiuni contractuale individuale. Deși majoritatea articolelor achiziționate au valori cuprinse între 2 500 $ și 25 000 $, guvernul face și achiziții în valoare de multe miliarde de dolari, mare parte dintre ele fiind achiziții de tehnologie. Factorii de decizie guvernamentali le reproșează adesea furnizorilor că „vin cu lecțiile nefăcute". Pe lângă aceasta, furnizorii nu acordă suficientă atenție documentațiilor justificative de cost – adică una dintre principalele activități ale achizitorilor profesioniști din organizațiile guvernamentale. Firmele care își propun să obțină contracte cu statul trebuie să ajute agențiile guvernamentale să vadă în ce măsură au de câștigat dacă aleg produsele lor.

Așa cum furnizorii le oferă agențiilor guvernamentale indicații orientative privind modul optim de achiziționare și de utilizare a produselor lor, și guvernul le oferă potențialilor furnizori instrucțiuni detaliate pentru efectuarea de tranzacții cu statul. Nerespectarea cu strictețe a instrucțiunilor și completarea incorectă a formularelor și a contractelor se poate transforma într-un adevărat coșmar juridic.[55] Cu toate acestea, furnizorii au mult de luptat până să se familiarizeze cu sistemul și să-și facă loc prin „hățișul birocratic". Goulding spune că e nevoie de timp, bani și resurse – o investiție nu foarte departe de cea necesară pentru pătrunderea pe o piață din străinătate.

ADI TECHNOLOGY

Guvernul federal a fost dintotdeauna cel mai important client al corporației ADI Technology: aproape 90 la sută din veniturile sale anuale, care se apropie de 6 milioane $, provin din contracte federale. Dar managerii acestei firme de servicii profesionale clatină adesea din cap, dezamăgiți, când îi întrebi cât au de muncit ca să obțină mult-râvnitele contracte guvernamentale. O ofertă completă de licitație va avea între 500 și 700 de pagini, din cauza cerințelor federale în privința documentației justificative. Președintele companiei estimează că s-au cheltuit nu mai puțin de 20.000 de dolari, majoritatea în ore-muncă, pentru întocmirea unei singure oferte de participare la licitație.

Din fericire pentru agenții economici, indiferent de mărime, guvernul federal a încercat și încearcă în continuare să simplifice procedurile de contractare și să facă licitațiile mai tentante. Unele reforme pun accentul pe cumpărarea de bunuri comerciale standardizate, în locul celor proiectate după specificațiile guvernului; pe comunicarea în sistem online cu furnizorii, în ideea de a elimina birocrația; și pe organizarea unor „analize retrospective" cu firmele care au pierdut o licitație, pentru a-și spori șansele de reușită la licitația viitoare.[56] Obiectivul concret al guvernului este să-și transfere în sistem online toate achizițiile. Pentru aceasta, este foarte probabil ca guvernul să apeleze la formulare disponibile pe site-uri Web, la sistemul semnăturilor digitale și la cel al cardurilor electronice de procurare (P-carduri).[57]

Mai multe agenții federale cu rol de achizitor pentru restul structurilor guvernamentale au lansat cataloage de procurare pe Web. Aceste cataloage electronice permit agențiilor autorizate, atât militare cât și civile, să-și cumpere online majoritatea materialelor de aprovizionare, de la produse medicale și rechizite de birou până la uniforme. Caseta „Notă de marketing: Cum să-i vinzi guvernului tehnologie" vă oferă câteva sfaturi utile pentru atacarea acestei piețe de multe milioane de dolari. Administrația pentru Servicii Generale (General Services Administration) din cadrul guvernului federal, de pildă, nu numai că-și vinde prin site-ul Web propriu mărfurile de aprovizionare, ci instituie și legături directe între achizitorii guvernamentali și furnizorii contractuali.

În ciuda tuturor acestor reforme, multe firme care au guvernul drept client nu au folosit o orientare de marketing. Prin tradiție, politicile de procurare ale guvernului au

NOTĂ de marketing

Cum să-i vinzi guvernului tehnologie

Guvernul Statelor Unite şi-a planificat să cheltuiască 65,9 miliarde $ pe tehnologie informatică în anul fiscal 2006. O „felie" substanţială din acest buget nu a fost însă în nici un fel contractată. Prin Administraţia Generală pentru Servicii (GSA) şi prin alte organizaţii guvernamentale, companiile pot să facă direct vânzare către agenţiile Executivului, fără a mai trebui să parcurgă procedura formală de licitaţie. Iată trei sfaturi utile pentru cei care vor să exploateze această piaţă.

1. ***Intraţi în catalogul furnizorilor de tehnologie informatică alcătuit de Guvern.*** Administraţia Generală pentru Servicii administrează un catalog online cu bunuri şi servicii destinate organismelor guvernamentale. Cam 28 la sută din cheltuielile federale trec prin secţiunea Schedule 70 a acestui catalog, care cuprinde peste 2 000 de furnizori de tehnologie. Includerea pe listă a unei firme poate fi importantă. Aplicaţiile se pot depune electronic. Nu uitaţi să explicitaţi cu mare atenţie structurile de preţ.
2. ***Faceţi-vă loc înăuntru.*** Firmele mici – mai ales cele deţinute de femei şi de reprezentanţi ai minorităţilor – sunt adeseori solicitate de firmele mari să participe împreună la un contract, pentru a se satisface condiţia de minimum rezervat firmelor mici. Pentru a maximiza această probabilitate:
   - ***Luaţi măsuri pentru ca marii contractori să vă poată găsi.*** Obţineţi un loc în reţeaua de subcontractori a Administraţiei pentru Firme Mici (www.sba.gov/subnet) sau apelaţi la site-ul Camerei de Comerţ a Statelor Unite.
   - ***Ţineţi-vă la curent cu evoluţia contractelor importante***. Mai multe site-uri Web furnizează date actualizate despre cele mai recente contracte care ar putea oferi ocazii favorabile (www.fedbizopps.gov; www.dodbusopps.com; prod.nais.nasa.gov/pub/fedproc/html).
   - ***Neteziţi-vă calea.*** Întâlniţi-vă cu posibilii ofertanţi şi explicaţi-le ce posibilităţi aveţi.
3. ***Cultivaţi-vă activ reţeaua de relaţii personale.*** Participaţi la măcar una dintre marile expoziţii de specialitate, cum ar fi FOSE, GSA Expo sau E-Gov.

Sursa: Owen Thomas, „How to Sell Tech to the Feds", *Business 2.0*, martie 2003, pp. 111-112.

pus accentul pe factorul de preţ, determinându-i pe furnizori să investească un efort considerabil în reducerea costurilor. Acolo unde caracteristicile produsului sunt atent specificate, diferenţierea nu mai reprezintă un factor de marketing. Nici publicitatea, nici vânzarea personală nu contează prea mult pentru câştigarea unei licitaţii. Alte firme au căutat să obţină contracte cu statul înfiinţându-şi departamente separate de marketing pentru piaţa guvernamentală.

Companii ca Gateway, Rockwell, Kodak şi Goodyear anticipează nevoile şi proiectele guvernamentale, participă la etapa de elaborare a specificaţiilor de produs, culeg date de supraveghere concurenţială, îşi pregătesc atent ofertele de licitaţie şi fac eforturi mari, în materie de comunicare, pentru a descrie şi a întări reputaţia de care se bucură pe piaţă.

REZUMAT

1. Cumpărarea organizațională este procesul decizional prin care structurile organizatorice formal constituite își stabilesc necesarul de bunuri și servicii achiziționate, după care identifică, evaluează și selectează variante alternative de mărci și de furnizori. Piața de afaceri este alcătuită din totalitatea organizațiilor care achiziționează bunuri și servicii utilizate pentru realizarea altor bunuri și servicii, ce urmează a fi vândute, închiriate sau furnizate altor persoane sau organizații.
2. În comparație cu piețele de consum, piețele de afaceri au, în general, cumpărători mai puțini și mai mari, o relație mai strânsă între client și furnizor, și o mai mare concentrare geografică a cumpărătorilor. Cererea de pe piața de afaceri este derivată din cererea de pe piața de consum și fluctuează pe durata ciclului economic. Cu toate acestea, cererea totală pentru multe bunuri și servicii de producție este destul de inelastică în raport cu variațiile de preț. Marketerii de pe piața de afaceri trebuie să cunoască bine rolul achizitorilor profesioniști și al factorilor care îi influențează, să fie conștienți de necesitatea vizitelor multiple de vânzare și de importanța achiziției directe, a reciprocității și a sistemului închirierii cu opțiune de cumpărare (leasing).
3. Centrul de achiziție este unitatea decizională a unei organizații cumpărătoare și este compus din inițiatori, utilizatori, influențatori, decidenți, aprobatori, cumpărători și cerberi. Pentru a-i influența pe toți acești participanți la procesul decizional, marketerii trebuie să cunoască factorii de mediu, organizaționali, interpersonali și individuali.
4. Procesul de cumpărare are în componență opt etape, denumite faze de achiziție: (1) recunoașterea problemei, (2) descrierea generală a necesarului, (3) specificarea produsului, (4) căutarea furnizorilor, (5) solicitarea propunerilor de ofertă, (6) selecția furnizorilor, (7) specificarea procedurii de comandă, și (8) analiza performanței.
5. Marketerii pieței de afaceri trebuie să-și creeze legături strânse și relații bune cu clienții lor și să le furnizeze valoare adăugată. Unii clienți, însă, vor prefera o relație în mai mare măsură tranzacțională.
6. Piața instituțională este alcătuită din școli, spitale, cămine-spital, închisori și alte instituții care trebuie să furnizeze bunuri și servicii persoanelor aflate în grija lor. Achizitorii din cadrul organizațiilor guvernamentale tind să pretindă un volum considerabil de documentație din partea furnizorilor și să prefere licitațiile deschise și furnizorii autohtoni. Furnizorii trebuie să fie pregătiți să-și adapteze ofertele la nevoile și procedurile speciale cu care se confruntă pe piața instituțională și pe cea guvernamentală.

APLICAȚII

Dezbatere de marketing: Cât de diferit este marketingul între firme?

Mulți directori de marketing de pe piețele de afaceri se lamentează că piața lor e plină de dificultăți, susținând că multe dintre noțiunile și principiile marketingului clasic nu se aplică și în cazul lor. Invocând o serie întreagă de motive, ei afirmă că vânzarea de produse și servicii către o firmă este fundamental diferită de vânzarea către un consumator individual. Alții nu sunt de acord, afirmând că teoria rămâne valabilă și că nu necesită decât unele adaptări din punctul de vedere al tacticilor de marketing.

Adoptați o poziție: „Marketingul între firme impune existența unui ansamblu special și unic de concepte și principii de marketing" sau „Marketingul între firme nu e chiar atât de diferit și i se aplică aceleași concepte și principii fundamentale de marketing".

Discuție de marketing

Gândiți-vă la câteva dintre subiectele legate de comportamentul consumatorului, discutate în capitolul 6. Cum le-ați putea aplica într-un context de piață organizațională? De exemplu, cum ar putea funcționa aici modelele de alegere necompensatoare?

MARKETING sub reflector

General Electric

GE este o companie uluitor de mare, alcătuită din 11 diviziuni principale care operează în domenii extrem de diverse: de la aparatură electrocasnică la motoare de avion, de la sisteme de securitate și turbine eoliene la servicii financiare. Compania este atât de mare (venituri de 134 de miliarde $ în 2003), încât, chiar dacă fiecare dintre diviziunile sale ar fi clasificată separat, toate ar apărea în topul *Fortune* 500 al celor mai mari firme. Dacă GE ar fi o țară, s-ar situa printre cele mai mari 50 din lume, înaintea Finlandei, a Irlandei și a Israelului.

GE a devenit inițiatorul recunoscut al marketingului dirijat spre clienții organizaționali, în anii 1950 și 1960. Pe atunci, sloganul publicitar al firmei era „Live Better Electrically" – „Trăiți mai bine electric". Pe măsură ce liniile de produse s-au diversificat, au apărut și alte campanii, printre care „Progress for People" – „Progres pentru oameni" și „We bring good things to life" – „Aducem lucruri bune în/la viață".

În anul 2003, GE s-a confruntat cu o nouă provocare ambițioasă: cum să-și promoveze marca global, cu un mesaj unificat. În consecință, a lansat o nouă campanie de anvergură, „Imagination at Work" – „Imaginația la treabă", care, în același an, a câștigat premiul pentru cea mai bună campanie integrată de pe piețele de afaceri. Scopul ei nu era acela de a crea pur și simplu sentimente calde față de firmă, ci de a realiza rezultate concrete, materializate în contracte cu clienții organizaționali. Campania promova unități GE de pe piața industrială, cum ar fi GE Aircraft Engines, GE Medical Systems și GE Plastics. Țelul final era acela de a unifica aceste diviziuni sub marca GE, dar atribuindu-i fiecăreia o expresie individuală. Noua campanie scoate în evidență amplitudinea ofertelor de produse GE.

GE cheltuiește cam 150 de milioane $ pe publicitate corporatistă – o sumă consistentă, dar care realizează sporuri de eficiență prin concentrarea pe marca de bază GE. Dificultatea în crearea unui mesaj unificat era aceea că fiecare unitate separată a firmei trebuia să se încadreze coerent în imaginea generală a mărcii. GE a ales sloganul „Imaginație la treabă" fiindcă exprima plastic inovația intrinsecă în toată varietatea produselor sale.

Noua campanie integrată a dat rezultate. „Cercetarea indică faptul că GE este acum asociată cu atribute cum ar fi înalta tehnologie, spiritul de avangardă, inovarea, contemporaneitatea și creativitatea", a declarat Judy Hu, managerul general al companiei pentru publicitate și promovare globală a mărcii. La fel de încurajator, cercetarea de piață a ajuns la concluzia că subiecții chestionați continuă să asocieze GE cu câteva dintre atributele sale tradiționale, cum ar fi calitatea de furnizor serios și de încredere.

„Suntem de părere că «Imaginația la treabă» s-a dovedit un mesaj global foarte eficace pentru noi", a declarat directoarea generală de marketing a companiei, Beth Comstock. „Țelul nostru este să fim mai prezenți în toată lumea și mai coerenți. Să facem lucrurile mai repede și la o scară mai amplă. Nu peste multă vreme, veți vedea că noul chip al companiei GE va fi îngrijirea medicală și de sănătate."

Cu toată că noua campanie unifică sub aceeași marcă toate diviziunile de activitate GE, succesul companiei se bazează pe capacitatea ei de a înțelege piața organizațională și procesul cumpărării organizaționale. GE caută să vadă lucrurile din perspectiva clienților ei organizaționali. Gândiți-vă, de pildă, la modul în care își stabilește prețurile pentru motoarele de avion. În mod normal, ne-am aștepta să percepă un anumit preț pentru un anumit tip de motor, dar GE este perfect conștientă că, din punctul de vedere al clientului, cumpărarea unui motor de avion reprezintă o cheltuială de mai multe milioane de dolari (21 de milioane $, pentru un motor de mari dimensiuni). Iar cheltuiala nu se termină o dată cu realizarea achiziției – clienții (companiile aeriene) se confruntă cu costuri de întreținere substanțiale, pentru a putea respecta directivele Autorității Federale Aeriene (FAA) și pentru a asigura buna funcționare a motoarelor. Așadar, în anul 1999, GE a introdus pentru prima oară o nouă opțiune în materie de prețuri. Conceptul, denumit „Power by the Hour" – „Putere cu ora", îi oferă clientului posibilitatea să plătească un tarif fix de fiecare dată când exploatează motorul. În schimb, GE execută toate operațiunile de întreținere și garantează fiabilitatea motorului. Astfel GE îi oferă clientului un cost mai scăzut de deținere a motorului de avion GE.

Cumpărătorii organizaționali prețuiesc această opțiune, fiindcă le preia riscul: în vremuri de mare incertitudine a călătoriilor cu avionul, cumpărarea unui motor nou este un risc financiar imens pentru companiile aeriene nou intrate pe piață. Opțiunea „Putere cu ora" le permite să plătească

numai atunci când utilizează motorul. Mai mult decât atât, compania aeriană nu mai trebuie să-și facă griji în privința creșterii neașteptate a costurilor de întreținere. Cumpărătorilor li se asigură un cost scăzut și previzibil de deținere, prin metoda tarifului prestabilit.

Acest tip de bună cunoaștere a pieței de afaceri a ajutat GE să-și cimenteze poziția fruntașă, în ancheta desfășurată de publicația *Financial Times* pe tema „care sunt cele mai respectate firme din lume". Directori generali de firme din 20 de țări îi acordă de 6 ani încoace locul întâi companiei GE.

Înțelegerea de către GE a piețelor organizaționale, felul în care își desfășoară activitatea și marketingul mărcii proprii au susținut o creștere neîntreruptă a valorii pe care o are pe piață marca GE. Într-adevăr, capitalul mărcii a fost evaluat la 53,6 miliarde $ de către Corebrand, în ultimul trimestru al anului 2003.

„Marca GE este cea care ne conectează pe toți și cea care ne face mult mai buni decât părțile", a spus Beth Comstock, directoarea generală de marketing.

Întrebări spre discuție

1. Care au fost factorii-cheie ai succesului pentru GE?
2. Unde este vulnerabilă GE? Care sunt pericolele de care trebuie să se păzească?
3. Ce recomandări ați face directorilor superiori de marketing ai firmei GE, pentru activitatea lor în viitor? Ce anume ar trebui să fie ei siguri că se va face, în desfășurarea activității de marketing?

Sursele: Michael Skapinker, „Brand Strength Proves Its Worth", *Financial Times*, 20 ianuarie 2004; Sean Callahan, „Exclusive: Microsoft, GE Top Brand Equity Study", *BtoB*, 19 ianuarie 2004; „Marketer of the Year Special Report", *BtoB*, 8 decembrie 2003, pp. 16, 22; „More Imagination", *Delaney Report*, 20 octombrie 2003, p. 1; Sean Callahan, „BtoB Q&A: New GE CMO Taps 'Imagination'", *BtoB*, 11 august 2003; www.ge.com.

NOTE

1. Janet Guyon, „The Man Who Mooned Larry Ellison", *Fortune*, 7 iulie 2003, pp. 71-74.
2. James C. Anderson și James A. Narus, *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*, ediția a 2-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004).
3. Frederick E. Webster Jr. și Yoram Wind, *Organizational Buying Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972), p. 2.
4. Jennifer Gilbert, „Small but Mighty", *Sales & Marketing Management*, ianuarie 2003, pp. 30-35.
5. Michael Collins, „Breaking into the Big Leagues", *American Demographics*, ianuarie 1996, p. 24.
6. Patrick J. Robinson, Charles W. Faris și Yoram Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing* (Boston: Allyn & Bacon, 1967).
7. Daniel H. McQuiston, „Novelty, Complexity, and Importance as Causal Determinants of Industrial Buyer Behavior", *Journal of Marketing*, aprilie 1989, pp. 66-79; Peter Doyle, Arch G. Woodside și Paul Mitchell, „Organizational Buying in New Task and Rebuy Situations", *Industrial Marketing Management*, februarie 1979, pp. 7-11.
8. Urban B. Ozanne și Gilbert A. Churchill Jr., „Five Dimensions of the Industrial Adoption Process", *Journal of Marketing Research*, august 1971, pp. 322-28.
9. Niraj Dawar și Mark Vandenbosch, „The Seller's Hidden Advantage", *MIT Sloan Management Review*, iarna 2004, pp. 83-88.
10. Donald W. Jackson Jr., Janet E. Keith și Richard K. Burdick, „Purchasing Agents' Perceptions of Industrial Buying Center Influence: A Situational Approach", *Journal of Marketing*, toamna 1984, pp. 75-83.
11. Webster și Wind, *Organizational Buying Behavior*, p. 6.
12. Webster și Wind, *Organizational Buying Behavior*, p. 6.
13. Frederick E. Webster Jr. și Yoram Wind, 2A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior", *Journal of Marketing* 36, aprilie 1972, pp. 12-19. Webster și Wind, *Organizational Buying Behavior*.
14. Frederick E. Webster Jr. și Kevin Lane Keller, 2A Roadmap for Branding in Industrial Markets", *Journal of Brand Management* 11, mai 2004, pp. 388-402.
15. Scott Ward și Frederick E. Webster Jr., „Organizational Buying Behavior", în *Handbook of Consumer Behavior*, coordonatori Tom Robertson și Hal Kassarjian (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991), capitolul 12, pp. 419-458.
16. Webster și Wind, *Organizational Buying Behavior*, p. 6.
17. Erin Strout, „Safe and Sound", *Sales & Marketing Management*, septembrie 2003, p. 38.
18. Nirmalaya *Kumar, Marketing As Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 2003).
19. Kumar, *Marketing As Strategy*.
20. Sara Lorge, „Purchasing Power", *Sales & Marketing Management*, iunie 1998, pp. 43-46.
21. David Hannon, „Lockheed Martin: Negotiators Inc.", *Purchasing*, 5 februarie 2004, pp. 27-30.
22. Anderson și Narus, *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*.
23. Adaptare după Peter Kraljic, „Purchasing Must Become Supply Management", *Harvard Business Review*, septembrie-octombrie 1993, pp. 109-17.
24. Tim Minahan, „OEM Buying Survey – Part 2: Buyers Get New Roles but Keep Old Tasks", *Purchasing*, 16 iulie 1998, pp. 208-9.
25. Robinson, Faris și Wind, *Industrial Buying and Creative Marketing*.
26. Rick Mullin, „Taking Customer Relations to the Next Level", *The Journal of Business Strategy*, ianuarie-februarie 1997, pp. 22-26.
27. Rajdeep Grewal James M. Comer și Raj Mehta, „An Investigation into the Antecedents of Organizational

Participation in Business-to-Business Electronic Markets“, *Journal of Marketing* 65, iulie 2001, pp. 17-33.
28. Julia Angwin, „Renaissance in Cyberspace; Once a Start-Ups' Graveyard; Business-to-Business Segment of Internet Is Now Booming“, *Wall Street Journal*, 20 noiembrie 2003, p. B1.
29. David Hannon, „Owens Corning Plans to Go 80% Paperless by End-2004“, *Purchasing*, 15 ianuarie 2004, pp. 16, 18.
30. Kate Maddox, 2#1 Hewlett-Packard Co., www.hp.com“, *BtoB*, 11 august 2003, pp. 1, 23.
31. Robert Hiebeler, Thomas B. Kelly și Charles Ketteman, *Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions* (New York: Arthur Andersen/Simon & Schuster, 1998), pp. 122-24.
32. „Xerox Multinational Supplier Quality Survey“, *Purchasing*, 12 ianuarie 1995, p. 112.
33. Daniel Flint, Robert B. Woodruff și Sarah Fisher Gardial, „Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context“, *Journal of Marketing* 66, octombrie 2002, pp. 102-117.
34. Donald R. Lehmann și John O'Shaughnessy, „Differences in Attribute Importance for Different Industrial Products“, *Journal of Marketing*, aprilie 1974, pp. 36-42.
35. Minahan, „OEM Buying Survey – Part 2: Buyers Get New Roles but Keep Old Tasks“.
36. Vezi James A. Narus și James C. Anderson, „Turn Your Industrial Distributors into Partners“, *Harvard Business Review*, martie-aprilie 1986, pp. 66-71; William Atkinson, „Now That's Value Add“, *Purchasing*, 11 decembrie 2003, p. 26.
37. Arnt Buvik și George John, „When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?“, *Journal of Marketing* 64, octombrie 2000, pp. 52-64.
38. Shankar Ganesan, „Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships“, *Journal of Marketing* 58, aprilie 1994, pp. 1-19; Patricia M. Doney și Joseph P. Cannon, „An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships“, *Journal of Marketing* 61, aprilie 1997, pp. 35-51
39. John Sheridan, „An Alliance Built on Trust“, *Industry Week*, 17 martie 1997, pp. 66-70.
40. William W. Keep, Stanley C. Hollander și Roger Dickinson, „Forces Impinging on Long-Term Business-to-Business Relationships in the United States: An Historical Perspective“, *Journal of Marketing* 62, aprilie 1998, pp. 31-45.
41. Joseph P. Cannon și William D. Perreault Jr., „Buyer-Seller Relationships in Business Markets“, , *Journal of Marketing Research* 36, noiembrie 1999, pp. 439-460.
42. Cannon și Perreault, „Buyer-Seller Relationships in Business Markets“, pp. 439-460.
43. Thomas G. Noordewier, George John și John R. Nevin, „Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Arrangements“, *Journal of Marketing* 54, octombrie, pp. 80-93; Buvik și John, „When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?“, pp. 52-64.
44. Akesel I. Rokkan, Jan B. Heide și Kenneth H. Wathne, „Specific Investment in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects“, *Journal of Marketing Research* 40, mai 2003, pp. 210-224.
45. Mrinal Ghosh și George John, „Governance Value Analysis and Marketing Strategy“, *Journal of Marketing* 63, ediție specială, 1999, pp. 131-145.
46. Sandy Jap, „Pie Expansion Effects: Collaboration Processes in Buyer-Seller Relationships“, *Journal of Marketing Research* 36. noiembrie 1999, pp. 461-475.
47. Buvik și John, „When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?“, pp. 52-64.
48. Kenneth H. Wathne și Jan B. Heide, „Opportunism in Interfirm Relatioships: Form, Outcomes, and Solutions“, *Journal of Marketing* 64, octombrie 2000, pp. 36-51.
49. Mary Walton, „When Your Partner Fails You“, *Fortune*, pp. 87-89.
50. Mark B. Houston și Shane A. Johnson, „Buyer-Supplier Contracts Versus Joint Ventures: Determinants and Consequences of Transaction Structure“, *Journal of Marketing Research* 37, februarie 2000, pp. 1-15.
51. Rokkan, Heide și Wathne, „Specific Investment in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects“, pp. 210-224.
52. Paul King, „Purchasing: Keener Competition Requires Thinking Outside the Box“, *Nation's Restaurant News*, 18 august 2003, p. 87.
53. Hiebeler, Kelly și Ketteman, *Best Practices; Building Your Business with Customer-Focused Solutions*, p. 124-26.
54. Paul E. Goulding, „Q & A: Making Uncle Sam Your Customer“, *Financial Executive*, mai-iunie 1998, pp. 55-57.
55. Matthew Swibel și Janet Novack, „The Scariest Customer“, *Forbes*, 10 noiembrie 2003, pp. 96-97.
56. Laura M. Litvan, „Selling to Uncle Sam: New, Easier Rules“, *Nation's Business*, martie 1995, pp. 46-48.
57. Ellen Messmer, „Feds Do E-commerce the Hard Way“, *Network World*, 13 aprilie 1998, pp. 31-32.

CAPITOLUL 8 IDENTIFICAREA SEGMENTELOR DE PIAȚĂ ŞI A ȚINTELOR DE PIAȚĂ

ÎN ACEST CAPITOL VOM ABORDA URMĂTOARELE CHESTIUNI:

1. Care sunt nivelurile de segmentare a pieței?
2. Cum poate o firmă să împartă o piață în segmente?
3. Cum ar trebui o firmă să aleagă cele mai atrăgătoare piețe-țintă?
4. Care sunt cerințele unei segmentări eficace?

Piețele nu sunt omogene. O firmă nu poate intra în legătură cu toți clienții de pe piețe mari și extinse geografic sau caracterizate prin diversitate. Consumatorii se deosebesc din multe puncte de vedere și adeseori pot fi grupați după una sau mai multe caracteristici. Firma trebuie să identifice segmentele de piață pe care le poate servi în mod eficace. Deciziile de acest gen impun o cunoaștere profundă a comportamentului consumatorului și o atentă analiză strategică. Uneori, marketerii comit eroarea de a urmări aceleași segmente de piață ca multe alte firme, scăpând din vedere unele segmente potențial mai lucrative.

Magnitudinea și bunăstarea pieței alcătuite din consumatorii mai vârstnici, de exemplu, ar trebui să fie importante pentru mulți marketeri diferiți.[1] *Populația formată din consumatorii maturi, adică din persoanele de 50 de ani sau mai mult, va crește numeric, atingând cifra de 115 milioane în următorii 25 de ani. Și totuși, nu numai că marketerii obsedați de piața tinerilor au neglijat dintotdeauna acest grup de populație, ci l-au și îndepărtat, cu stereotipii de genul „bătrânei care trăiesc dintr-o pensie fixă".*[2] *„Pentru tinerii manageri de produse, oricine are peste 45 de ani face parte, la grămadă, dintr-o categorie de oameni considerați bătrâni", spune Lori Bitter, partener la J. Walter Thompson Mature Marketing Group. „Drept care ne cer să folosim ca muzică de fond, într-o reclamă care-i vizează pe cvincvagenari, ritmuri de swing. Trebuie să le spunem noi: «Ba nu, haideți să încercăm cu Sting»." Vârstnicii, mai ales cei din „generația explozivă" ajunși aproape de pensionare, își iau adeseori deciziile de cumpărare pe baza stilului de viață, nu a vârstei biologice. Dar nu vă așteptați din partea lor să rămână fideli, odată ce-au luat o decizie. Deși extrem de sensibili la calitatea și la notorietatea mărcii, membrii „generației explozive" nu sunt neapărat la fel de fideli unei mărci, cum se întâmpla altădată cu consumatorii mai bătrâni.*[3] *Dată fiind disponibilitatea lor spre a-și schimba preferințele de consum, marketerii abili ar face bine să stea cu ochii pe ei!*[4]

Pentru a concura cu mai multă eficacitate, multe firme adoptă în prezent fără rețineri marketingul dirijat sau la țintă. În loc să-și disperseze efortul de marketing pe o rază largă de acțiune (abordarea „în evantai"), vânzătorii îl dirijează spre cumpărătorii pe care au cele mai mari șanse să-i satisfacă (abordarea „focalizată").

Marketingul la țintă eficace le impune marketerilor:

1. Să identifice și să caracterizeze grupuri distincte de cumpărători, care au nevoi și preferințe diferite (segmentarea pieței).
2. Să aleagă unul sau mai multe segmente de piață pe care să intre (vizarea pieței).
3. Pentru fiecare segment vizat, să stabilească și să comunice avantajele distinctive ale ofertei de marketing (poziționarea pe piață).

Capitolul de față se va concentra pe primele două etape. În capitolul 10, ne vom ocupa de poziționarea mărcii și de poziționarea pe piață.

Nivelurile de segmentare a pieței

Punctul de plecare în analiza segmentării îl constituie **marketingul de masă**. În cadrul marketingului de masă, vânzătorul desfășoară o producție de masă, o distribuție de masă și o promovare în masă a unui singur produs pentru toți cumpărătorii. Henry Ford a aplicat în mod chintesențial această strategie de marketing, atunci când a oferit modelul T „în orice culoare, numai neagră să fie". Și Coca-Cola a practicat marketingul de masă, atunci când a vândut un singur tip de Coke, într-o sticlă cu capacitatea de 185 ml.

Argumentul în favoarea marketingului de masă este acela că se creează cea mai vastă piață potențială, care conduce la cele mai scăzute costuri, iar acestea, la rândul lor, pot să conducă la prețuri mai scăzute sau la marje de câștig mai mari. Totuși, multe voci critice atrag atenția asupra fragmentării tot mai accentuate a pieței, ceea ce face mai dificil marketingul de masă. Proliferarea mijloacelor de publicitate și a canalelor de distribuție face ca abordarea unui auditoriu de masă să fie dificilă și mereu mai costisitoare. Există voci care susțin că marketingul de masă este muribund. Deloc surprinzător, multe companii se orientează spre *micromarketing*, la unul din patru niveluri: segmente, nișe, zone locale și indivizi.

Marketingul de segment

Un segment de piață constă dintr-un grup de clienți care au în comun un set similar de nevoi și de dorințe. Spre exemplu, putem face distincție între cumpărătorii de automobile care își doresc în primul rând un mijloc de transport cu costuri scăzute, cei care vor o experiență a condusului în condiții de lux și cei care caută senzații tari într-o mașină performantă. Trebuie avut mare grijă să nu facem confuzie între un *segment* și un *sector*. O companie auto ar putea spune că vrea să-i vizeze pe cumpărătorii tineri și cu venituri

medii. Problema e că nu toți cumpărătorii tineri și cu venituri medii vor același lucru de la o mașină. Unii își doresc o mașină cu costuri scăzute, iar alții își doresc o mașină scumpă. Cumpărătorii tineri și cu venituri medii reprezintă un sector, nu un segment.

Marketerul nu creează segmentele; treaba marketerului este să identifice segmentele și să decidă pe care îl sau le va viza. Marketingul de segment oferă câteva avantaje-cheie, față de varianta marketingului de masă. Se presupune că firma poate să creeze o ofertă de produse sau de servicii mai bine adaptată la segmentul vizat, stabilindu-i un preț corespunzător, comunicând-o mai bine și furnizând-o în condiții mai bune, spre satisfacția pieței vizate. De asemenea, firma poate să-și regleze mai bine programul și activitățile de marketing, pentru a reflecta mai bine marketingul desfășurat de concurenții săi.

Totuși, chiar și noțiunea de segment este una parțial abstractă, în sensul că nimeni nu dorește exact același lucru. Anderson și Narus îi îndeamnă pe marketeri să vină cu oferte de piață flexibile, în locul unei oferte standard pentru toți membrii unui segment.[5]

O **ofertă de piață flexibilă** are două componente: o *soluție elementară (primară)*, alcătuită din elemente de produs și de serviciu care prezintă valoare pentru toți membrii segmentului, și *opțiuni discreționare*, care au valoare pentru unii membri ai segmentului. Fiecare opțiune ar putea presupune un supliment de preț. De pildă, Delta Airlines le oferă tuturor pasagerilor de la clasa economie un loc în avion, mâncare și băuturi răcoritoare. Pasagerilor de la clasa economie care doresc băuturi alcoolice le percepe o taxă suplimentară. Siemens vinde tablouri electrice în cutii metalice, al căror preț cuprinde livrarea gratuită și o garanție, dar oferă și servicii de instalare, testare și adăugare a unor periferice de comunicații, ca opțiuni contra cost.

Segmentele de piață pot fi definite în multe și variate moduri. Una din căile de împărțire a unei piețe ar fi prin identificarea *segmentelor de preferințe*. Să zicem că îi întrebăm pe cumpărătorii de înghețată cât de mult apreciază două atribute ale produsului: gustul dulce și cremozitatea. Se pot contura trei modele diferite:

1. ***Preferințe omogene.*** Figura 8.1a prezintă o piață unde toți consumatorii au aproximativ aceleași preferințe. Piața nu manifestă nici un fel de segmentare naturală. Am putea previziona că mărcile existente vor fi asemănătoare și grupate în jurul valorii medii, atât la gradul de dulce, cât și la cel de cremozitate.
2. ***Preferințe difuze.*** La cealaltă extremă, preferințele consumatorilor pot fi împrăștiate pe tot spațiul pieței (figura 8.1b), indicând faptul că există diferențe considerabile între preferințele consumatorilor. Prima marcă intrată pe piață este probabil să se poziționeze la mijloc, pentru a atrage cât mai mulți oameni. Un al doilea concurent s-ar putea amplasa imediat după prima marcă, încercând să-i ia din cota de piață, sau s-ar putea amplasa într-un colț al pieței, în ideea de a atrage un grup de

clienți care n-au fost satisfăcuți de marca din mijloc. Dacă există mai multe mărci pe piață, este probabil ca ele să se poziționeze în diverse locuri de pe toată piața și să manifeste diferențe reale, pentru a corespunde diferențelor dintre preferințele consumatorilor.

3. ***Preferințe grupate.*** Piața poate prezenta mulțimi distincte de preferințe, denumite *segmente de piață naturale* (figura 8.1c). Prima firmă intrată pe această piață are trei posibilități: poate să se poziționeze la mijloc, în speranța că va atrage toate grupurile; se poate poziționa pe segmentul de piață cel mai mare (*marketing concentrat*); sau ar putea să-și creeze mai multe mărci, fiecare poziționată pe un segment diferit. Dacă prima firmă intrată pe piață nu-și creează decât o singură marcă, lasă descoperite celelalte segmente, pe care vor intra firme concurente cu mărcile lor.

Ceva mai departe pe parcursul capitolului, vom analiza diverse moduri de segmentare a unei piețe și de abordare a concurenței cu celelalte firme de pe același segment.

Marketingul de nișă

O **nișă** este un grup mai îngust definit de clienți, care caută un mix particular de avantaje. De obicei, marketerii identifică nișele prin împărțirea unui segment în subsegmente. De exemplu, societatea de asigurări auto Progressive din Cleveland le vinde polițe „nestandard" conducătorilor auto cu risc ridicat, care au avut accidente cu mașina, și le percepe un preț ridicat pentru acoperirea poliței – și face o mulțime de bani cu ocazia aceasta.

FIGURA 8.1

Tipare primare de distribuție a preferințelor pieței

O nișă atrăgătoare se caracterizează prin următoarele: clienții din nișa respectivă au un set distinct de nevoi; sunt dispuși să plătească un plus de preț firmei care le satisface cel mai bine nevoile; nișa nu este susceptibilă să atragă alte firme concurente; prin specializare, firma de nișă realizează anumite economii; nișa comportă un potențial de volum, de profit și de creștere. În timp ce segmentele sunt destul de mari și, de regulă, atrag mai multe firme concurente, nișele sunt destul de mici și, de regulă, nu atrag decât un concurent sau doi.

ENTERPRISE

Enterprise Rent-A-Car a sfidat supremația firmei Hertz pe piața serviciilor de închiriere auto, prin aceea că și-a adaptat programul de marketing la o piață-țintă relativ neglijată.[6] În timp ce Hertz, Avis, Alamo și altele se specializează în închiriere la aeroport, pentru cei ce călătoresc în scop turistic sau de afaceri, Enterprise a atacat piața cu buget redus a mașinilor de înlocuire pe polița de asigurare auto, închiriind în primul rând clienților ale căror mașini fuseseră accidentate sau furate. Enterprise poate să perceapă taxe de închiriere scăzute, fiindcă evită locațiile cu chirie mare din aeroporturi și din centrul orașului, are program de lucru numai pe timpul zilei și își exploatează parcul de mașini pentru o perioadă mai lungă, înainte de a-l înlocui. De asemenea, Enterprise se distinge de ceilalți concurenți de pe piață, în parte, și prin aceea că se oferă să-i ia pe clienți din locul unde se află. Enterprise are un buget de publicitate limitat, fiindcă se bazează mai mult pe marketingul primar, „la firul ierbii": serviciile sale sunt recomandate personal de agenții de asigurări și de inspectorii de daune, de concesionarii auto, de atelierele de reparații și de magazinele cu piese de schimb auto. Prin crearea unei combinații unice de cost scăzut și comoditate pe o piață de nișă neglijat de alții, Enterprise s-a dovedit extrem de profitabilă.

Firmele mai mari, gen IBM, și-au pierdut bucăți din piață în favoarea celor care se ocupă de nișe – această confruntare a fost etichetată cu expresia „gherile contra gorilelor".[7] Chiar și unele companii mai mari s-au orientat spre marketingul de nișă. Hallmark ocupă 55 la sută din piața globală a felicitărilor tipărite, evaluată la 7,8 miliarde $, printr-o segmentare riguroasă a acestor produse. Pe lângă popularele sale linii de submărci, cum ar fi Shoebox Greetings, cu tentă umoristică, Hallmark a introdus linii dirijate spre segmente de piață specifice. Linia Fresh Ink le vizează pe femeile cu vârste cuprinse între 18 și 39 de ani; linia Hallmark En Espanol îi vizează pe consumatorii hispanici, iar linia Out of the Blue îi vizează pe doritorii de felicitări necostisitoare, care să poată fi trimise „din senin", fără un motiv anume.[8]

Se presupune că marketerii de nișă înțeleg atât de bine nevoile clienților lor, încât aceștia din urmă sunt dispuși să plătească în plus. Dintre produsele de îngrijire personală Tom's of Maine, conținând ingrediente sută la sută naturale, pasta de dinți poate uneori să coste cu 30 la sută mai mult decât restul produselor similare de piață, deoarece consumatorii dezamăgiți de atitudinea firmelor mari se arată sensibili la unicitatea și caracterul viabil pentru mediul natural al produselor Tom's of Maine și la programul de donații caritabile.[9] Pe măsură ce sporește eficiența activității de marketing, nișe care păreau prea mici ar putea deveni mai profitabile.[10]

În sectorul produselor farmaceutice, firma de biotehnologie Genentech se remarcă prin faptul că dezvoltă medicamente care vizează minuscule piețe de nișă, în loc să urmărească și ea succese colosale de piață ca Lipitorul firmei Pfizer ori Zocorul firmei Merck, medicamente de combatere a colesterolului care fac vânzări de miliarde de dolari:

GENENTECH

Genentech, o firmă din San Francisco, se axează pe „terapii dirijate": medicamente destinate unor submulțimi de pacienți relativ puțin numeroase. Medicamentele produc același tip de efect spectaculos pe care îl obțin medicii, atunci când identifică tipul specific de bacterie care provoacă o infecție și îl distrug cu antibioticul potrivit. Cu câțiva ani în urmă, Genentech a lansat prima terapie precis dirijată: Herceptinul, un medicament de tratare a cancerului la sân care se prescrie numai unui procent de 25 la sută din paciente, ale căror tumori prezintă un anumit tip de anomalie genetică – și nu s-a mai uitat înapoi. Pentru Genetech, strategia terapiilor dirijate are o logică economică perfectă, fiindcă firma este mică, n-are nevoie să vândă medicamente în valoare de miliarde de dolari anual, pentru a susține o armată de reprezentanți de vânzări sau de directori de marketing, și poate să perceapă prețuri mai mari, fiindcă medicamentele sale anticancer chiar dau rezultate. Încasările firmei Genetech au fost de 3,3 miliarde $ în anul 2003, cu 24 la sută mai mari decât în 2001.[11]

Globalizarea a facilitat dezvoltarea marketingului de nișă. De exemplu, economia Germaniei are peste 300.000 de întreprinderi mici și mijlocii (grup cunoscut sub denumirea *Mittelstand*). Multe dețin o cotă de peste 50 la sută dintr-o nișă globală bine definită. Hermann Simon i-a botezat „campioni nevăzuți" pe acești lideri de nișă globală.[12] Iată câteva exemple:

- Tetra Food furnizează 80 la sută din totalul hranei pentru pești exotici tropicali.
- Hohner deține 85 la sută din piața mondială a acordeoanelor.
- Becher deține 50 la sută din piața mondială a umbrelelor de mărime extra.
- Steiner Optical deține 80 la sută din piața mondială a binoclurilor de uz militar.

Acești „campioni nevăzuți" se întâlnesc de obicei pe piețe stabile, sunt de regulă în proprietatea unei singure familii sau a unui grup restrâns și au o existență îndelungată. Sunt extrem de devotați clienților lor și oferă performanță superioară, serviciu receptiv și livrare la timp (mai degrabă decât prețuri mici), precum și grijă față de intimitatea clientului. Conducerea lor superioară păstrează un contact direct și regulat cu clienții importanți și pune accent pe inovarea permanentă, axată pe avantaje pentru clienți.

Costul scăzut al demarării unei activități comerciale pe Internet a condus la apariția a numeroase firme mici, înființate special pentru servirea unor nișe. Rețeta succesului în servirea nișelor pe Internet e foarte simplă: alegeți un produs greu de găsit, pe care clienții să nu aibă nevoie să-l vadă sau să-l pipăie. Iată un exemplu de „întreprinzător pe Web" care a aplicat cu rezultate uimitoare această rețetă:[13]

OSTRICHESONLINE.COM

În timp ce giganți ai Internetului ca Amazon.com se luptau din greu să ajungă la profit, Steve Warrington avea deja o cifră a veniturilor cu șase zerouri, din vânzarea în sistem online a struților și a tuturor produselor derivate (www.ostrichesonline.com). Lansată în 1996 cu

cheltuieli aproape neglijabile, firma lui Warrington a făcut vânzare către mai mult de 20.000 de clienți din peste 125 de țări, dintr-un catalog cu peste 17 500 de produse – toate având legătură cu struții. Vizitatorii site-ului pot să cumpere carne de struț, pene de struț, jachete din piele de struț, casete video cu struți, ouă de struț și pot să se aboneze la un buletin informativ dedicat struților.[14]

Marketingul local

Marketingul la țintă conduce la programe de marketing adaptate nevoilor și dorințelor unor grupuri locale de clienți (zone de comercializare, cartiere, chiar și magazine individuale). Citibank furnizează combinații diferite de servicii bancare în cadrul filialelor sale, în funcție de structura demografică a cartierului pe care îl servește filiala. Kraft ajută lanțurile de supermarketuri pe care le aprovizionează cu brânzeturi să identifice combinația optimă de asortiment și poziționare pe raft, de natură să aducă încasări maxime în fiecare categorie de magazin: pentru cumpărători cu venituri mici, medii sau mari, și în cartierele cu componență etnică diferită.

AMERICAN DRUG

American Drug, unul dintre cele mai mari lanțuri de drogherii din Statele Unite, și-a pus echipa de marketing să evalueze tiparele de cumpărare din câteva sute de magazine Osco și Sav-on, pe baza profilului pieței servite. Utilizând datele culese cu scanerul de casă, compania și-a reglat în detaliu mixul de produse, și-a modificat ambientul magazinelor și și-a redirijat eforturile de marketing, în așa fel încât să urmeze mai îndeaproape cererea consumatorului local. În funcție de caracteristicile demografice locale, fiecare magazin își variază cantitatea și tipul de mărfuri în categorii cum ar fi: articole de fierărie, consumabile electrice, accesorii auto, veselă, medicamente eliberabile fără rețetă și bunuri de uz curent.[15]

Marketingul local reflectă o tendință în creștere, denumită marketing primar sau „la firul ierbii". Activitățile de marketing primar se concentrează pe a ajunge cât mai aproape posibil de clienții individuali, cu un mesaj de maximă relevanță personală. În mare parte, succesul inițial al mărcii Nike a fost atribuit capacității de a-i antrena pe consumatorii vizați în activități de marketing primar, cum ar fi sponsorizarea echipelor sportive din școlile locale, a unor policlinici conduse de experți și a asigurării necesarului de încălțăminte, îmbrăcăminte și dotări speciale.

În mare parte, marketingul primar este un marketing de tip „experiențial". Marketingul „experiențial" promovează un produs sau un serviciu nu doar prin comunicarea atributelor și a avantajelor sale, ci și prin legarea lui de experiențe unice și interesante. Un observator al domeniului descrie astfel marketingul „experiențial": „Ideea nu este să vinzi ceva, ci să arăți cum poate o marcă să îmbogățească viața clientului."[16] În caseta „Idee de marketing: Marketingul «experiențial»" este descris conceptul de management al experiențelor clientului.

IDEE de marketing

Marketingul „experiențial"

Prin mai multe cărți și expuneri științfiice, Berd Schmitt de la Universitatea Columbia a dezvoltat conceptul de *management al experiențelor clientului (MEC)* – procesul de gestionare strategică a întregii experiențe avute de un client cu un produs sau cu o firmă. După Schmitt, mărcile pot să ajute la crearea a cinci tipuri diferite de experiențe: (1) trăire senzorială, (2) trăire emoțională, (3) reflecție conștientă, (4) acțiune, (5) relaționare. În fiecare caz, Schmitt face diferența între două tipuri de reacții la experiența propusă: reacția reflexă naturală și reacția dobândită. În opinia lui, marketerii pot să furnizeze experiențe pentru clienții lor prin intermediul unui ansamblu de mijloace:

1. ***Comunicațiile:*** publicitate, relații publice, rapoarte anuale, broșuri, buletine informative și reviste-catalog.
2. ***Identitatea vizuală și/sau verbală:*** denumiri, sigle, inscripții de semnalizare și vehicule de transport.
3. ***Prezența produsului:*** designul produsului, ambalajul și etalajele de la punctul de vânzare.
4. ***Colaborarea în promovarea mărcii:*** marketingul cu evenimente și sponsorizările, alianțele și parteneriatele, acordarea de licențe și plasarea produsului în filme sau în emisiuni TV.
5. ***Ambientele:*** spațiile de vânzare cu amănuntul și cele publice, standurile de expoziție, clădirile firmei, interioarele birourilor și fabricile.
6. ***Site-urile Web și mijloacele electronice de comunicare:*** site-urile firmei, site-urile de produse și servicii, CD-ROM-urile, mesajele e-mail automatizate, publicitatea online și intraneturile.
7. ***Oamenii:*** agenții de vânzări, reprezentanții de servire a clientului, furnizorii de asistență tehnică sau de service și reparații, purtătorii de cuvânt ai firmei, directorii generali și alți factori de răspundere ai firmei.

Modelul conceptual MEC este alcătuit din cinci etape fundamentale:

1. ***Analizarea universului „experiențial" al clientului:*** obținerea unor informații relevante despre contextul socio-cultural al consumatorilor sau despre contextul de afaceri al clienților organizaționali.
2. ***Crearea platformei „experiențiale":*** elaborarea unei strategii care să cuprindă poziționarea pentru tipul de experiență pe care îl simbolizează marca (elementul „ce"), propunerea valorică de experiență relevantă (elementul „de ce") și tema generală de implementare care va fi comunicată (elementul „cum").
3. ***Proiectarea experienței furnizate de marcă:*** implementarea platformei „experiențiale" în aspectul exterior și în simbolistica perceptuală a siglelor și a inscripțiilor, a ambalajelor și a spațiilor de vânzare, și în publicitate, în mijloacele de comunicare colaterale și în spațiul online.
4. ***Structurarea interfeței cu clientul:*** implementarea platformei „experiențiale" în structura interfețelor dinamice și interactive cu clientul: contactele față în față, în magazine, în timpul vizitelor de vânzare, la recepția unui hotel sau pe motorul de comerț electronic al unui site Web.
5. ***Inovarea permanentă:*** implementarea platformei „experiențiale" în dezvoltarea noilor produse, în marketingul creativ al evenimentelor pentru clienți și în adaptarea de detaliu a experienței în fiecare punct de contact cu clientul.

Schmitt citează firma britanică de producție și servire a sendvișurilor Pret A Manger, ca exemplu de firmă care furnizează o experiență atrăgătoare în ceea ce privește contactul cu marca, interfața cu clientul și inovarea neîntreruptă: „Marca Pret A Manger simbolizează produse naturale, foarte gustoase și preparate manual, servite de oameni extraordinari, pasionați de munca lor. Sendvișurile

și localurile arată apetisant și atrăgător. Firma nu-i acceptă decât în proporție de 5% pe cei care fac cerere de angajare și numai după ce au arătat ce pot, lucrând timp de o zi în local. Acest procedeu este o garanție eficace a compatibilității și a lucrului în echipă." Schmitt citează și firmele Singapore Airlines, Starbucks și Amazon.com, ca exemple de furnizori remarcabili ai unor experiențe deosebite pentru client.

Sursele: www.exgroup.com; Bernd Schmitt, *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers* (New York: John Wiley and Sons, 2003); Bernd Schmitt, David L. Rogers și Karen Vrotsos, *There's No Business That's Not Show Business: Marketing in an Experience Culture* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003); Bernd Schmitt, *Experiential Marketing: How to Get Companies to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands* (New York: Free Press, 1999); Bernd Schmitt și Alex Simonson, *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brands, Identity and Image* (New York: Free Press, 1997).

Lanțul hotelier Holiday Inn Hotels and Resorts încearcă să-și revitalizeze imaginea de marcă „fanată", printr-un marketing experiențial menit nu doar să creeze experiențe inedite pentru clienți, ci și să le stimuleze acestora nostalgia după propriile contacte avute în copilărie cu marca Holiday Inn:

HOTELURILE HOLIDAY INN

Lanțul de hoteluri și moteluri care a crescut odată cu sistemul autostrăzilor interstatale americane și a definit, practic, experiența cazării peste noapte „la marginea drumului", încearcă acum să reintre impetuos în conștiința americanilor. Demersul de marketing are ca element de sprijin evocarea vremurilor bune de altădată, când popularitatea acestui lanț hotelier se reflecta în numărul de prosoape furate – în continuare, Holiday Inn susține că pierde anual 560.000 de bucăți! În 2003, Holiday Inn a declarat ziua de 28 august „Zi națională de amnistie a celor care fură prosoape". Pe durata weekendului de Ziua Muncii, fiecare hotel și motel Holiday Inn a distribuit 50 de prosoape „în ediție limitată", pe care era imprimat textul: „100 la sută bumbac, 100 la sută scutit de vinovăție, 100 la sută al dumneavoastră". În plus, a fost creat un site Web, www.holiday-inn.com/towels, unde oaspeții puteau face schimb de istorii despre prosoape. În contul fiecărei povestioare culese, se dona suma de un dolar unei asociații caritabile, pentru a-i ajuta pe copiii bolnavi de afecțiuni incurabile care își doreau să viziteze locuri de atracție din zona centrală a statului Florida. Implicându-i astfel pe clienți în schimbul de istorioare, lanțul hotelier speră să exploateze legătura emoțională pe care mulți americani încă o au cu imaginea mărcii Holiday Inn: cea a unui serviciu fără pretenții, dar pe care te poți baza, pentru oameni obișnuiți din clasa de mijloc.[17]

Pine și Gilmore, care sunt pionieri ai cercetării acestui subiect, au lansat ideea că ne aflăm în pragul unei „economii a experiențelor": o nouă eră economică, în care toate firmele trebuie să orchestreze evenimente memorabile pentru clienții lor.[18] Cei doi autori susțin că:

- Dacă percepi bani pentru marfă, atunci te ocupi de *comerțul cu mărfuri*.

- Dacă percepi bani pentru lucruri tangibile, atunci te ocupi de *comerțul cu bunuri*.
- Dacă percepi bani pentru activitățile pe care le desfășori, atunci te ocupi de *comerțul cu servicii*.
- Dacă percepi bani pentru timpul pe care îl petrec clienții cu tine, atunci și numai atunci ești în *comerțul cu experiențe*.

Citând exemple dintr-o variată gamă de firme, începând cu Disney și terminând cu AOL, ei susțin că experiențele vandabile se materializează în patru forme: divertisment, educație, satisfacție estetică și escapism. VANS, firma care a introdus prima pe piață conceptul tenișilor-papuc pentru patinaj cu planșa, a reușit pe această piață cu un mix de marketing total neconvențional, alcătuit din evenimente organizate, sponsorizări și chiar un film documentar despre „cultura patinajului cu planșa".[19] Directorul general al firmei VANS, Gary Schonfeld, proclamă: „Viziunea noastră nu este să-i dăm în cap publicului nostru țintă cu reclamele pe care le facem, ci să ne integrăm în locurile unde e cel mai probabil să se afle acest public."

Adepții marketingului orientat local consideră că publicitatea la nivel național este o risipă inutilă, fiindcă rămâne prea distanțată de receptorul mesajului publicitar și nu reușește să se adreseze nevoilor locale. Adversarii marketingului local susțin că această orientare împinge în sus costurile de producție și de marketing, prin reducerea economiilor de scară. Problemele de logistică se amplifică, atunci când companiile încearcă să satisfacă exigențe locale. Imaginea de ansamblu a unei mărci riscă să se dilueze, dacă produsul și mesajul diferă de la o localitate la alta.

Adaptarea la client

Ultimul nivel al segmentării duce la „segmente de câte o singură persoană", la „marketing adaptat" sau la „marketing individual/unu-la-unu".[20]

Clienții din ziua de azi manifestă mai multă inițiativă individuală în a determina ce și cum să cumpere. Ei intră pe Internet; caută informații și evaluări ale produselor sau serviciilor oferite; dialoghează cu furnizorii, cu utilizatorii și cu criticii produselor oferite; și, în multe cazuri, proiectează sau configurează produsul pe care și-l doresc. Tot mai multe firme le oferă azi clienților un tablou de opțiuni – un sistem online interactiv care le permite clienților individuali să-și proiecteze singuri produsele și serviciile, alegând dintr-un meniu întreg de atribute, componente, prețuri și variante de livrare. Alegerile făcute de client trimit sistemului de producție al furnizorului semnale care pun în mișcare rotițele mecanismului de procurare, montaj și livrare.[21]

Wind și Rangaswamy văd în utilizarea tabloului de opțiuni o mișcare în direcția orientării firmei spre „adaptarea la client".[22] **Adaptarea la client** („customerization") combină adaptarea la comandă a producției în serie cu marketingul adaptat individual, de o manieră care le asigură clienților posibilitatea de a-și concepe conform preferințelor

proprii oferta de produse și servicii. Firma nu mai are nevoie de informații anterioare despre client, așa cum nu mai are nevoie nici să dețină capabilități de producție. Firma pune la dispoziție o platformă și un instrumentar, și le „închiriază" clienților mijloacele de proiectare a produselor pe care și le doresc. O firmă se poate considera adaptată la client, atunci când este capabilă să răspundă cerințelor clienților individuali prin adaptarea caz cu caz a produselor, a serviciilor și a mesajelor sale.[23]

Fiecare unitate de activitate a firmei va trebui să decidă dacă are mai mult de câștigat din conceperea unui sistem propriu de operare care să creeze oferte pentru *segmente* sau pentru *indivizi*. Firmele care preferă segmentarea o consideră mai eficientă, necesitând mai puțin informații despre client și permițând un grad mai ridicat de standardizare a ofertelor de piață. Cele care preferă marketingul individual susțin că segmentele nu există ca atare în realitate, că indivizii din interiorul așa-ziselor segmente se deosebesc mult între ei și că marketerii pot realiza un grad mult superior de precizie și eficacitate, dacă abordează nevoile individuale.

Indubitabil, adaptarea nu e chiar la îndemâna oricui, fiindcă există și unele dezavantaje. Pentru produsele complexe, cum ar fi automobilele, adaptarea poate fi foarte dificil de implementat. Adaptarea poate ridica prețul bunurilor peste suma pe care clientul ar fi dispus s-o plătească. Unii clienți nu știu ce vor decât după ce văd produse efective. După ce firma a început să lucreze la un produs adaptat, clienții nu mai pot anula comanda. Produsul poate fi greu de reparat și poate avea o valoare de lichidare scăzută. În ciuda tuturor acestor aspecte negative, adaptarea a funcționat cu bune rezultate pentru unele produse. În figura 8.2 puteți vedea exemple de firme care folosesc adaptarea.

Segmentarea piețelor de consum

Pentru segmentarea piețelor de consum se utilizează două mari grupe de variabile. Unii cercetători încearcă să alcătuiască segmente pe baza caracteristicilor descriptive: geografice, demografice și psihografice, după care caută să vadă dacă aceste segmente de clienți manifestă nevoi diferite sau reacții diferite la unul și același produs. De exemplu, ar putea examina atitudinile diferite ale „profesioniștilor cu studii de specialitate", ale „muncitorilor" și ale altor grupuri față de, să zicem, „siguranță", ca avantaj al produsului „automobil".

Alți cercetători încearcă să alcătuiască segmente pe baza considerentelor „comportamentale", cum ar fi reacțiile consumatorului la avantaje, la ocazii de utilizare sau la mărci. Odată delimitate aceste segmente, cercetătorul caută să vadă dacă există diferențe între caracteristicile consumatorilor care intră în fiecare asemenea segment de reacție. De exemplu, cercetătorul ar putea verifica dacă persoanele care vor „calitate", mai degrabă decât „preț scăzut", atunci când cumpără un automobil, diferă cumva între ele din punctul de vedere al caracteristicilor geografice, demografice și psihografice.

FIGURA 8.2

Exemple de adaptare a marketingului

Sursele: „Creating Greater Customer Value May Require a Lot of Change", *Organizational Dynamics*, vara 1998, p. 26; Erick Schonfeld, „The Customized, Digitized, Have-It-Your-Way Economy", *Fortune*, 28 septembrie 1998, pp. 115-24; Jim Barlow, „Individualizing Mass Production", *Houston Chronicle*, 13 aprilie 1997, p. E1; Sarah Schafer, „Have It Your Way", *Inc.*, 18 noiembrie 1997, pp. 56-64; Jim Christie, „Mass Customization: The New Assembly Line?", *Investor's Daily*, 25 februarie 2000.

Acumins Producătorul de vitamine Acumins, cu activitate pe Internet, face combinații de vitamine, plante medicinale și substanțe minerale conform instrucțiunilor clientului, comprimând până la 95 de ingrediente în trei până la cinci „pilule personalizate". Premisa de la care pornește e simplă și atrăgătoare: de ce să înghiți 60 de pastile diferite, când poți să înghiți trei pastile, cu zeci de ingrediente diferite alese de tine?

Paris Miki Firma japoneză Paris Miki, unul dintre cei mai mari detailiști de ochelari din lume, folosește un instrument de proiectare care creează o imagine digitală a feței clientului. Clientul spune ce stil dorește – sport, elegant, clasic – și sistemul afișează pe ecranul calculatorului mai multe variante. După alegerea designului pentru ramă, clientul alege și tipul de reazem pe nas, sistemul de prindere și brațele ramei. Ochelarii sunt gata într-o oră.

DeBeers În cadrul programului „Proiectați-vă singuri inelul de logodnă", clienții pot să-și conceapă singuri inelele cu diamant, alegând oricare dintre cele 189 de combinații unice de tăietură și greutate pentru diamantul din mijloc și pentru pietrele laterale, plus modelul suportului din metal prețios, după care intră în legătură cu un bijutier local care îi poate ajuta să cumpere combinația aleasă.

Andersen Windows Andersen Windows din Bayport, statul Minnesota, liderul fabricanților de ferestre și uși de terasă pentru industria construcțiilor de locuințe, și-a creat o versiune computerizată interactivă a cataloagelor pentru distribuitori și detailiști, conectată direct la fabrica firmei. Cu acest nou sistem, instalat acum în 650 de magazine-reprezentanță, agenții de vânzare îi pot ajuta pe clienți să-și adapteze fiecare fereastră la cerințele proprii, să verifice dacă proiectul se încadrează judicios în structura de rezistență a clădirii și să facă o calculație de preț. Dar Andersen a mers și mai departe, elaborând un proces de producție în „loturi de câte un singur produs", cu toate componentele fabricate la comandă, reușind astfel să-și diminueze stocurile de componente finite (care reprezentau un cost major pentru companie).

ChemStation Această companie cu sediul în Dayton, statul Ohio, le oferă clienților săi industriali – de la spălătorii de mașini până la Forțele Aeriene ale Statelor Unite – detergent preparat după formule individuale. Nu merge să cureți un avion sau un utilaj minier cu aceeași soluție cu care speli o mașină. Reprezentanții de vânzare vizitează locurile de activitate ale clienților, pentru a aduna informații. Toate datele de la laboratorul de chimie al companiei și cele adunate de pe teren stau într-o bază de date centrală denumită Tank Management System – TMS („sistem-rezervor de gestiune"). Sistemul este legat direct la laboratorul companiei și la cele 40 de fabrici din țară, unde instalațiile dirijate pe calculator prepară formula specială a fiecărui client.

Indiferent ce tip de sistem se utilizează pentru segmentare, ideea esențială este că programul de marketing trebuie să poată fi adaptat în mod profitabil la diferențele dintre consumatori. Principalele variabile de segmentare – segmentarea geografică, demografică, psihografică și comportamentală – sunt prezentate sintetic în tabelul 8.1.

TABELUL 8.1 Principalele variabile de segmentare pentru piețele de consum (din Statele Unite)

Regiunea geografică	Pacifică, montană, central nord-vestică, central sud-vestică, atlantică de sud, atlantică de mijloc, Noua Anglie
Mărimea orașului sau a zonei metropolitane	Sub 5.000 de locuitori; 5.000-20.000; 20.000-50.000; 50.000-100.000; 100.000-250.000; 250.000-500.000; 500.000-1.000.000; 1.000.000-4.000.000; cel puțin 4.000.000
Densitatea populației	Zonă urbană, suburbană sau rurală
Clima	Nordică, sudică
Vârsta demografică	Sub 6 ani; 6-11; 12-19; 20-34; 35-49; 60-64; cel puțin 65
Mărimea familiei	1-2 membri, 3-4, cel puțin 5
Etapa din ciclul de viață al familie	Individ tânăr și necăsătorit; tânăr, căsătorit, fără copii; tânăr, căsătorit, cu copilul cel mai mic sub 6 ani; tânăr, căsătorit, cu copilul cel mai mic în vârstă de cel puțin 6 ani; mai în vârstă, căsătorit, cu copii; mai în vârstă, căsătorit, fără copii sub 18 ani; mai în vârstă și singur; alte situații
Sexul	Masculin, feminin
Venitul anual ($)	Sub 10.000; 10.000-15.000; 15.000- 20.000; 20.000-30.000; 30.000-50.000; 50.000-100.000; cel puțin 100.000
Ocupația	Practicanți ai unei profesii de specialitate intelectuală sau tehnică; manageri, funcționari publici și patroni; funcționari comerciali; meseriași; supraveghetori de personal; lucrători executanți; fermieri; pensionari; elevi și studenți; persoane casnice; șomeri
Educația	Absolvenți de gimnaziu sau mai puțin; parțial studii liceale; absolvenți de liceu; parțial studii superioare; absolvenți de colegiu sau universitate
Religia	Catolici, protestanți, evrei, musulmani, hinduși, alții
Rasa	Albi, negri, asiatici, hispanici
Generația	Membri ai „generației explozive", membri ai „generației X"
Naționalitatea	Nord-americani, sud-americani, britanici, francezi, germani, italieni, japonezi
Clasa socială	Pătura inferioară a clasei de jos, pătura superioară a clasei de jos, clasa muncitoare, clasa de mijloc, pătura superioară a clasei de mijloc, pătura inferioară a clasei superioare, pătura superioară a clasei superioare
Stilul de viață psihografic	Orientat spre cultură, orientat spre sport, orientat spre viața în aer liber
Personalitatea	Impulsivă, gregară, autoritară, ambițioasă
Ocaziile comportamentale de utilizare a produsului	Utilizare în mod normal, utilizare cu ocazii speciale
Avantajele dorite	Calitate, serviciu, economie, viteză
Stadiul de utilizator	Neutilizator, fost utilizator, utilizator pentru prima dată, utilizator regulat

Rata de utilizare	Utilizator ocazional, utilizator mediu, utilizator frecvent
Gradul de fidelitate	Zero, mediu, ridicat, absolut
Stadiul intenției de cumpărare	Nu cunoaște produsul; cunoaște produsul; este informat; este interesat; este doritor să cumpere; intenționează să cumpere
Atitudinea față de produs	Entuziastă, pozitivă, indiferentă, negativă, ostilă

Segmentarea geografică

Segmentarea geografică presupune împărțirea pieței pe unități geografice, cum ar fi: țări, state federale, regiuni, ținuturi, orașe sau cartiere. Firma poate să acționeze în una sau mai multe zone geografice sau poate să acționeze în toate, acordând însă atenție variațiilor de la nivel local. De exemplu, Hilton Hotels își adaptează aspectul camerelor și al holurilor de recepție în funcție de localizarea geografică a hotelului. Cele din regiunea nord-estică a Statelor Unite au un aspect mai șic și mai cosmopolit, pe când cele din sud-vest sunt ceva mai rustice. Marii detailiști gen Wal-Mart, Sears, Roebuck & Co. și Kmart le permit cu toții managerilor locali să aprovizioneze produse care se potrivesc cu gusturile comunității locale.[24]

BED BATH & BEYOND

Fenomenala creștere a detailistului de produse pentru amenajarea locuinței Bed Bath & Beyond poate fi explicată prin capacitatea de a-și adapta oferta la gusturile locale. Managerii magazinelor își aleg singuri 70 la sută din mărfurile aprovizionate, iar această concentrare locală „nemiloasă" a ajutat firma să evolueze mult, de la un simplu detailist care vindea lenjerie de pat și cam atât, la unul care acoperă și partea de „nu numai atât": produse extrem de variate, începând cu rame de tablouri și suporturi pentru ghivece de flori și terminând cu ulei de măsline și covorașe-unicat. În magazinele din districtul new-yorkez Manhattan, de pildă, managerii au început să aprovizioneze vopsea de zugrăveală. În magazinele din zonele suburbane, însă, nu veți găsi așa ceva, deoarece clienții își cumpără vopseaua de zugrăveală din centrele Home Depot sau Lowe's. După spusele unui manager Bed Bath & Beyond, mai mulți clienți s-au arătat surprinși, aflând că magazinul face parte dintr-un lanț național – ei își închipuiseră că au de-a face cu o mică afacere de familie. Într-adevăr, nici că se poate un compliment mai flatant![25]

În tot mai mare măsură, marketingul regional înseamnă un marketing la nivel de piață delimitată prin codul poștal.[26] Multe firme utilizează softuri de cartografiere, pentru a evidenția localizarea geografică a clienților lor. În acest mod, un detailist ar putea constata că majoritatea clienților săi locuiesc într-o zonă cu raza de 16 kilometri, față de magazinul său, deci s-ar putea concentra pe doar câteva districte poștale. Prin cartografierea zonelor dens populate, detailistul ar putea recurge la *clonarea clienților*, adică să pornească de la premisa că potențialii clienți promițători locuiesc în zona din care provin cei mai buni clienți ai săi.

Unele metodologii combină datele geografice cu date demografice, pentru a se ajunge la descrieri încă și mai detaliate ale consumatorilor și cartierelor. Compania Claritas, Inc. a elaborat o metodologie de grupare geografică a populației, denumită PRIZM (acronimul denumirii complete „Potential Rating Index by Zip Markets" – „Sistem de clasificare a potențialului de piață prin împărțire pe districte poștale"), care clasifică peste o jumătate de milion de cartiere de locuințe din Statele Unite în 15 grupuri distincte și în 66 de segmente distincte ale stilului de viață, denumite „grupări PRIZM".[27] Gruparea se face prin luarea în considerare a 39 de factori din 5 mari categorii: (1) educația și bunăstarea materială, (2) ciclul de viață al familiei, (3) urbanizarea, (4) rasa și etnicitatea, și (5) mobilitatea. Cartierele sunt mai departe împărțite după codul poștal de district (codul „zip"), după circumscripția catagrafică (sau codul poștal „zip+4") și după cvartalul de locuințe. Grupările PRIZM poartă denumiri sugestive, cum ar fi: *Moșieri cu sânge albastru, Cercul învingătorilor, Pensionari întorși la locul de baștină, America hispanică, Puști de vânătoare & camionete, Lume de la țară*. Locuitorii din aceeași grupare tind să ducă existențe asemănătoare, să conducă mașini asemănătoare, să aibă slujbe asemănătoare și să citească reviste asemănătoare. Iată patru dintre noile grupări PRIZM:[28]

- ***Tinerii literați.*** Gospodării alcătuite din cupluri sau persoane necăsătorite, majoritatea cu copii, care au decis să rămână într-un oraș mare, în loc să migreze spre suburbii. Acest sector cuprinde în proporție ridicată oameni tineri (douăzeci și ceva de ani), înstăriți și familiarizați cu noua tehnologie, în general cu studii la nivel de masterat și care locuiesc în cartiere bine cotate imobiliar, amplasate la marginea orașului. De asemenea, încep să ocupe teritoriu în cartiere altădată uitate din metropole cum ar fi New York, Chicago și Atlanta.
- ***Generația explozivă de centură.*** Astăzi trecuți de patruzeci și cincizeci de ani, acești membri ai generației explozive de după război – cu studii superioare, aparținând clasei de mijloc și având propria locuință – s-au căsătorit târziu și continuă să crească copii. Trăiesc în subdiviziuni ale zonelor suburbane confortabile și continuă să aibă un stil de viață concentrat pe copii.
- ***Cosmopolitanii.*** Renovarea continuă a fostelor cartiere sărace din marile orașe din țară a avut ca rezultat apariția acestui segment, concentrat în zonele metropolitane cu ritm rapid de creștere, cum ar fi Las Vegas, Miami și Albuquerque. Gospodăriile din gruparea „cosmopolitanilor" sunt alcătuite din proprietari de locuințe mai vârstnici, din cupluri ai căror copii mari au plecat de acasă și din absolvenți de studii superioare care au stiluri de viață cu multe activități de timp liber.
- ***Bătrânii provinciali.*** Așa cum vechile și altădată înfloritoarele orășele industriale ale Americii au îmbătrânit, la fel s-a întâmplat și cu locuitorii lor. Gruparea Bătrânilor provinciali reflectă declinul acestor mici comunități altădată industriale, acum pline de pensionari singuri sau în cupluri, care trăiesc cuminți dintr-un venit fix. Acești oameni

care nu pleacă aproape deloc de acasă alcătuiesc unul dintre cele mai bune segmente pentru programele de televiziune de pe durata zilei.

Marketerii pot folosi modelul PRIZM pentru a răspunde la întrebări cum ar fi: în ce zone geografice (cartiere sau districte poștale) locuiesc cei mai valoroși clienți ai noștri? Cât de adânc am pătruns deja în aceste segmente? Ce canale de distribuție și ce mijloace promoționale funcționează cel mai bine în abordarea grupărilor-țintă din fiecare zonă? Gruparea geografică sau „geogruparea" reușește să reflecte diversitatea crescândă a populației americane. Detailistul de îmbrăcăminte sportivă de lux Eddie Bauer a folosit informații de geogrupare pentru a avea rezultate mai bune în amplasarea magazinelor și în servirea clientelei. Pe baza unei emisiuni-pilot cu concerte *Veggie Tale*s, Clear Channel Communications utilizează informații de geogrupare pentru a trimite e-mailuri precis dirijate, unor potențiali clienți ai turneelor naționale organizate în toate centrele de spectacol și divertisment.[29] Marketingul către microsegmente a devenit accesibil până și organizațiilor mici, pe măsură ce costurile de operare a bazelor de date se reduc, PC-urile se înmulțesc, softurile sunt tot mai ușor de utilizat, gradul de integrare a datelor crește și penetrarea Internetului devine tot mai mare.[30]

Segmentarea demografică

În cadrul segmentării demografice, piața este împărțită în grupuri pe baza unor variabile cum ar fi: vârsta, mărimea familiei, etapa din ciclul de viață al familiei, sexul, venitul, ocupația, educația, religia, rasa, generația, naționalitatea și clasa socială. Variabilele demografice sunt printre cele mai des utilizate criterii de delimitare a grupurilor de clienți. Unul din motive ar fi că, în rândul consumatorilor, nevoile, dorințele, ratele de utilizare și preferințele pentru produse și mărci pot fi adesea asociate cu variabilele demografice. Un altul ar fi că variabilele demografice sunt mai ușor de măsurat. Chiar și atunci când piața-țintă se definește în alți termeni decât cei demografici (de pildă, un tip de personalitate a cumpărătorului), tot trebuie făcută o corelație cu caracteristicile demografice, altfel nu se poate estima mărimea pieței-țintă și nu se pot determina mijloacele de informare care trebuie folosite pentru o abordare eficientă a pieței.

Iată cum au fost efectiv utilizate unele variabile demografice pentru segmentarea piețelor.

VÂRSTA ȘI ETAPA DIN CICLUL DE VIAȚĂ AL FAMILIEI Dorințele și posibilitățile consumatorului se schimbă odată cu vârsta. Mărcile de pastă de dinți cum ar fi Crest și Colgate oferă trei linii principale de produse: pentru copii, pentru adulți și pentru consumatorii mai vârstnici. Segmentarea după vârstă poate fi și mai precisă: Pampers își împarte piața în prenatali, nou-născuți (0-1 luni), sugari (2-5 luni), copii mici care merg de-a bușilea (6-12 luni), copii mici care au început să meargă în picioare (13-18 luni), „exploratori" (19-23 de luni) și preșcolari (peste 24 de luni).

Totuși, vârsta și ciclul de viață se pot dovedi variabile înșelătoare.[31] În unele cazuri, piața-țintă pentru produse poate fi tânără doar psihologic, nu neapărat și biologic. De exemplu, Honda a încercat să-i vizeze pe tinerii de 21 de ani, cu pătrățosul model Element, pe care oficialii firmei l-au descris drept „o cameră de cămin pe patru roți", dar atât de mulți reprezentanți din „generația explozivă" a Americii s-au simțit atrași de reclamele la Element, în care se puteau vedea studenți tineri și frumoși distrându-se la petreceri nebune pe plajă lângă mașină, încât vârsta medie a cumpărătorilor s-a dovedit a fi de 42 de ani! Și nostalgia poate juca un rol: Chrysler avea în minte o piață-țintă tânără, pentru modelul PT Cruiser, dar a constatat că multor consumatori mai vârstnici le amintea de mașinile din tinerețea lor, modificate ca să prindă viteze mai mari. Toyota a avut un succes fenomenal, cu mesajul juvenil pentru modelul Scion:[32]

SCION

Botezat „vlăstar" cu bătaie directă la ideea de „urmaș al unei familii înstărite", Scion reprezintă tentativa firmei Toyota de a-i atrage pe membrii „generației Y", pentru care marca Toyota ar putea părea cam demodată, fiind preferată de părinții lor. Scion are un aspect ultramodern – și un sistem stereo interior de putere industrială! – și se vinde în saloane de prezentare din sticlă neagră și oțel cromat amenajate special în incinta reprezentanțelor Toyota. Cu prețuri sub 15.000 $ și fixate ferm (nu există târguială), strategia de marketing merge pe ideea de noncoformism publicitar „subteran", legând marca de curentele cele mai recente în materie de divertisment și evenimente organizate, pentru a permite juvenilului segment de public vizat să „descopere" marca.

ETAPA DE VIAȚĂ Cei aflați în aceeași fază a ciclului de viață se pot afla totuși în etape diferite ale vieții. **Etapa de viață** definește principala preocupare a unei persoane, de exemplu: trecerea printr-un proces de divorț, intrarea într-un al doilea mariaj, luarea în grijă a unei rude vârstnice, hotărârea de a coabita cu o altă persoană, decizia de a cumpăra o nouă locuință și așa mai departe. Aceste etape de viață prezintă ocazii favorabile pentru marketeri, care îi pot ajuta pe oameni să facă față marilor lor probleme.

PROASPĂT CĂSĂTORIȚII

Se estimează că, în Statele Unite, cuplurile proaspăt căsătorite cheltuiesc în total 70 de miliarde $ pe locuință în primul an de la căsătorie – și cumpără, în primele șase luni, mai mult decât o gospodărie cu vechime în cinci ani! Marketerii știu că, în multe cazuri, căsătoria se traduce prin necesitatea de a combina două seturi diferite de obiceiuri de cumpărare și de preferințe pentru marcă, într-unul singur. Firme cum ar fi Procter & Gamble, Clorox și Colgate-Palmolive își introduc produsele în „Truse pentru proaspăt căsătoriți", distribuite atunci când cuplurile depun cererea pentru certificatul de căsătorie. JC Penney a identificat segmentul „Debutanților în mariaj" ca unul dintre cele mai importante grupuri de clientelă din magazinele sale. Marketerii plătesc în plus brokerilor de liste, pentru numele celor proaspăt căsătoriți, în inițiativele de marketing direct, fiindcă, așa cum remarca un marketer, „sunt aur curat".[33]

SEXUL Bărbații și femeile tind să aibă orientări diferite în privința atitudinilor și a comportamentelor, parțial ca rezultat al alcătuirii genetice și parțial ca urmare a practicilor de socializare. De exemplu, femeile tind să fie mai înclinate spre comunitate, în timp ce bărbații tind să fie mai individualiști și mai motivați de atingerea organizată a unor scopuri; femeile tind să asimileze o parte mai mare din datele mediului lor apropiat; bărbații tind să se concentreze pe acea parte a mediului care îi ajută să-și atingă un scop. Conform constatărilor unui studiu de cercetare pe tema modului în care se comportă femeile și bărbații la cumpărături, bărbații trebuie adeseori să fie îndemnați să atingă un produs, pe când femeile sunt înclinate să-l ia de pe raft fără nici o invitație specială. Adeseori, bărbaților le place să citească informațiile despre produs; femeile s-ar putea raporta la un produs într-un plan ceva mai personal.[34]

Diferențierea prin sex se aplică de multă vreme în domeniul vestimentației, al serviciilor de coafură și frizerie, al cosmeticelor și al revistelor. Firma Avon și-a clădit o afacere de peste 6 miliarde $ din vânzarea către femei a produselor de frumusețe. Unele produse au fost poziționate ca fiind mai pronunțat masculine sau mai pronunțat feminine. Aparatul de ras Venus de la Gillette este cel mai de succes asemenea produs vândut vreodată, cu peste 70 la sută din piață, iar designul produsului, ambalajul și sugestiile publicitare sunt în așa fel făcute încât să întărească imaginea feminină; țigările Camel pun accentul pe masculinitate, promovarea mărcii având în majoritate sugestii de robustețe și virilitate.

Au apărut și mijloace specifice de comunicare care să faciliteze vizarea pieței după sexul consumatorilor. Femeile pot fi mai ușor abordate pe rețelele de televiziune Lifetime, Oxygen și WE, precum și prin zecile de reviste pentru femei; pe bărbați e mai probabil să-i găsim uitându-se la emisiunile canalelor TV ESPN, Comedy Central, Fuel și Spike TV, și citind reviste cum ar fi *Maxim* și *Men's Health*.[35]

Unele piețe prin tradiție orientate spre bărbați, cum ar fi industria automobilelor, au început și ele să sesizeze importanța segmentării după sex – firmele auto își schimbă modul de proiectare și de vânzare a mașinilor. De exemplu, având la dispoziție date de cercetare care sugerează că 80 la sută din proiectele de îmbunătățire a locuinței sunt inițiate de femei, Lowe's și-a lărgit spațiul de acces dintre raioanele magazinelor – pentru o manevrare mai ușoară a cărucioarelor împinse de femei – și a inclus mai multe electrocasnice și articole de decorațiuni interioare din eșaloane de preț superioare. Jumătate din clientela magazinelor Lowe's este acum alcătuită din femei, ceea ce l-a obligat pe principalul concurent, Home Depot, să-și introducă și el un element special destinat să le atragă pe femei: „Seara doamnelor la Home Depot".[36] Mulți alți marketeri au început și ei să sesizeze ocaziile favorabile de vizare a femeilor.

Într-o reclamă la serviciile financiare ale firmei Paine Webber apar două femei: una este în mod evident mama, iar cealaltă fiica, în vârstă de douăzeci și ceva de ani. Textul spune: „Te gândești entuziasmată la viitor. Ai o mulțime de idei noi. Vrei să demarezi o

afacere. Ești cea din dreapta.“ Cea din dreapta este femeia mai în vârstă. Paine Webber se află printre cele câteva firme – alături de Chico's, foarte prosperul lanț de buticuri cu haine pentru femei, și de adidașii New Balance – care vizează una dintre cele mai mari, cele mai bogate, cele mai lucrative și cele mai ignorate piețe din America: femeile din „generația explozivă“. Femeile controlează sau influențează 80 la sută din cumpărarea bunurilor și a serviciilor, atât pe piața de consum, cât și pe cea industrială. Ele dețin, în exclusivitate sau în comun cu cineva, 87 la sută din locuințe, și fac peste 60 la sută din achizițiile de produse pentru îmbunătățirea locuinței, de calculatoare pentru acasă și de servicii pentru îngrijirea sănătății. Și demarează 70 la sută din totalul întreprinderilor noi. Pe scurt, femeile își cheltuiesc banii și cele din „generația explozivă“ au mai mulți bani de cheltuit.

VENITUL Segmentarea după venit reprezintă o practică de lungă tradiție în categorii de produse și servicii cum ar fi automobilele, vestimentația, cosmeticele, serviciile financiare și serviciile de voiaj.

WACHOVIA CORP.

La fel ca multe alte bănci, Wachovia încearcă să-și dea seama cine sunt clienții săi „cei mai bănoși“ și să le ofere servicii specializate. Unitatea de management al averii din cadrul băncii Wachovia a stabilit că segmentul de clientelă cel mai atrăgător este alcătuit din persoane cu funcții de conducere și din persoane cu studii de specialitate, care dețin active personale cu valori cuprinse între 2,5 milioane $ și 15 milioane $. Acești clienți nu fac parte din pătura „ultra bogaților“ și, în marea lor majoritate, nu și-au moștenit averea, ci au câștigat-o prin muncă. Banca are în plan să devină extrem de concentrată pe acest segment, mergând pe ideea de a-i ajuta pe clienții respectivi să treacă de la crearea averii la exploatarea acestei averi și, în final, la păstrarea ei.[37]

Totuși, nu întotdeauna venitul îi indică pe cei mai buni clienți ai unui produs dat. Muncitorii de fabrică au fost printre primii cumpărători de televizoare color; le revenea mai ieftin să cumpere un televizor color, decât să meargă la cinema sau la restaurant.

Din ce în ce mai mult, firmele constată că piețele lor sunt „în formă de clepsidră“, în sensul că americanii aflați la mijlocul pieței migrează spre produse de nivel superior.[38] Când Whirlpool și-a lansat linia de mașini de spălat scumpe Duet, vânzările realizate au fost duble față de prognoza făcută pentru o economie în declin, în primul rând datorită cumpărătorilor din clasa mijlocie, care au trecut la un produs mai scump. Michael Silverstein, viepreședinte și director la Boston Consulting Group, și Neil Fiske, fost partener în aceeași firmă, au studiat atent acest fenomen, pe care l-au denumit „înlocuirea cu ceva mai bun“. Noua lor carte, intitulată *Trading Up: The New American Luxury* („Înlocuirea cu ceva mai bun: Noul lux american“), susține cu date investigația făcută de cei doi pe marginea forțelor care potențează această tendință și semnalează firmele care au descifrat codul succesului pe această piață:[39]

PANERA

Deși un prânz la cafeneaua-patiserie Panera costă de două ori mai mult decât unul la Burger King, pe clienți nu-i deranjează să plătească în plus, fiindcă aici găsesc toate cele trei tipuri de avantaje despre care Silverstein și Fiske spun că le au în comun bunurile „noului lux" preferat de americani: *avantaje tehnice* (modul în care este proiectat un produs), *avantaje funcționale* (experiența pe care i-o oferă clientului) și *avantaje emoționale* (cum îl face pe client să se simtă). Un piept de curcan afumat asezonat cu maioneză mexicană *chipotle* (amestecată cu sos de ardei iute roșu uscat în fum), pe pâine italienească *focaccia* unsă cu brânză Asiago, servit alături de un ceai indian din frunze și amestecat cu lapte, într-o atmosferă agreabilă de cafenea, este exact genul de experiență satisfăcătoare după care se dau în vânt clienții tendinței „înlocuirea cu ceva mai bun". Iar capacitatea de a furniza această experiență rapid și relativ fără costuri mari, a accelerat creșterea unor marketeri ca Panera și alții, pe segmentul localurilor de alimentație publică rapidă în atmosferă relaxată.

După Silverstein și Fiske, firmele care fac un efort concertat de a-și reinventa produsele și de a veni cu ceva realmente mai bun vor găsi o uriașă piață potențială. Universul înlocuirii cu ceva mai bun începe în general de la gospodăriile care câștigă cel puțin 50.000 $ pe an. În Statele Unite, peste 47 de milioane de gospodării au o asemenea putere de cumpărare. Desigur, dacă firmele nu reușesc să abordeze această nouă piață, riscă să se trezească „prinse la mijloc" și să-și vadă cota de piață diminuându-se întruna. General Motors a fost prinsă la mijloc între importurile de automobile germane ultraperfecționate tehnic de pe piața de lux și modelele japoneze și coreene cu un raport extrem de avantajos valoric, din clasa economie.[40]

GENERAȚIA Fiecare generație este profund influențată de vremurile în care se maturizează – de muzica, de filmele, de climatul politic și de evenimentele definitorii din perioada respectivă. Demografii denumesc aceste grupuri *cohorte*. Membrii unei cohorte au în comun aceleași experiențe determinante cultural, politic și economic, și au perspective asemănătoare asupra vieții și valori asemănătoare. Marketerii se adresează adeseori unui grup de cohortă cu o publicitate care folosește simboluri și imagini emblematice pentru experiența definitorie a cohortei respective. În caseta „Idee de marketing: Marketingul adresat generației Y" puteți vedea câteva date de sinteză despre această importantă cohortă de vârstă, iar caseta „Notă de marketing: Copiuță pentru cei care au 21 de ani" prezintă câteva date de bază despre un grup important din cadrul generației Y.

Totuși, deși se pot face distincții între cohorte diferite, cohortele generaționale se influențează reciproc. De pildă, dat fiind că atât de mulți membri ai generației Y – denumită și „generația explozivă repetată" – locuiesc împreună cu părinții lor din „generația explozivă", părinții sunt influențați de copii și manifestă ceea ce demografii numesc „efectul bum-bum": aceleași produse care îi atrag pe tinerii de 21 de ani exercită atracție și asupra părinților lor obsedați de tinerețe, care urmăresc, de exemplu, alături

FIGURA 8.3

Profiluri caracteristice pentru generațiile americane

Sursa: Bonnie Tsui, „Generation Next", *Advertising Age*, 15 ianuarie 2001, pp. 14-16.

Generația războiului (16 milioane de oameni)
Americanii născuți între 1901 și 1924.
Generație modelată de experiența unor vremuri grele și de marea recesiune mondială din anii 1930, au ca valoare fundamentală securitatea financiară. Cheltuiesc cu prudență, manifestă spirit cetățenesc și de echipă și sunt patrioți.

Generația tăcută (35 de milioane de oameni)
Americanii născuți între 1925 și 1945.
Conformiști încrezători, pun preț pe stabilitate; în prezent, iau activ parte la „problemele cetății" și se implică în viața tuturor membrilor familiei.

Generația explozivă (78 de milioane de oameni)
Americanii născuți între 1946 și 1964.
Puternic înclinați spre posesiune și realizare, se orientează după valori și cauze sociale meritorii, în ciuda tendinței spre răsfăț și hedonism.

Generația X (57 de milioane de oameni)
Americanii născuți între 1965 și 1977.
Cinici și imuni la seducția mediatică, sunt mai înstrăinați social și mai individualiști.

Generația Y (60 de milioane de oameni)
Americanii născuți între 1978 și 1994.
Avangardiști, concentrați pe stilul urban, sunt mai idealiști decât generația X.

Generația mileniului III (42 de milioane de oameni)
Americanii născuți între 1995 și 2002.
O generație multiculturală, vor fi adulți perfect familiarizați cu tehnologia, superior educați, crescuți într-o societate bogată și vor avea o mare putere de cheltuială.

de copiii lor, serialul *The Osbournes* de pe MTV – pseudo documentarul de „viață reală" despre rockerul heavy-metal Ozzie Osbourne și familia lui.

Meredith, Schewe și Karlovich au elaborat un model denumit „matricea analitică a etapei de viață", care combină informații despre cohorte, etape de viață, date fiziografice, efecte emoționale și date socio-eonomice, în analizarea unui segment sau a unui individ.[41] De exemplu, doi indivizi din cadrul aceleiași cohorte se pot deosebi între ei din punctul de vedere al *etapei de viață* în care află (divorțează, se recăsătoresc), al situației *fiziografice* (fac față unei probleme cum ar fi pierderea părului, menopauza, artrita sau osteoporoza), al *efectelor emoționale* (nostalgie față de trecut, dorința de a avea experiențe în loc de lucruri) sau al situației *socio-economice* (pierderea locului de muncă, primirea unei moșteniri). Autorii citați sunt de părere că utilizarea acestei analize va conduce la abordări dirijate și mesaje mai eficiente.

CLASA SOCIALĂ Clasa socială are o puternică influență asupra preferințelor în materie de automobile, îmbrăcăminte, dotări pentru locuință, activități de recreere, obiceiuri de lectură și cumpărături din magazinele cu amănuntul. Multe firme își concep produsele

IDEE de marketing

Marketingul adresat generației Y

Li se spune „generația explozivă repetată" sau „generația Y". Au crescut în vremuri de abundență economică, urmate de ani caracterizați prin recesiune economică. Lumea le-a fost definită de ani lungi de pace și calm în țară, tulburați apoi de evenimente ca masacrul de la liceul Columbine și atacul terorist din 9 septembrie 2001. Aproape din leagăn au fost conectați la noua tehnologie: jocuri pe calculator, navigat pe World Wide Web, descărcat muzică de pe Net, schimb de mesaje cu prietenii pe calculator și pe telefonul mobil. Li se pare că au dreptul la tot ce primesc și că trebuie să primească totul, fiindcă au crescut într-o perioadă de mare avânt economic și au fost răsfățați de părinții aparținând „generației explozive". Sunt pretențioși, siguri pe ei, dar și nerăbdători. „Vor să aibă lucrurile pe care și le doresc, exact atunci când și le doresc" – și, adeseori, le obțin folosind „banii din plastic". Americanul de 21 de ani mediu are aproape tot timpul o datorie de 3 000 $ pe cartea de credit (vezi și caseta „Notă de marketing: Copiuță pentru cei care au 21 de ani", cu mai multe date concrete despre tinerii de 21 de ani din cohorta generației Y).

Influențele care au modelat cohorta generației Y sunt extraordinar de importante pentru marketeri, fiindcă această generație este forța care va determina evoluția piețelor de consum și de afaceri în anii ce urmează. Născuți între 1977 și 1994, membrii generației Y sunt de trei ori mai numeroși decât generația X. Aproximativ 78 de milioane de americani fac parte din acest grup, care este cea mai numeroasă cohortă generațională din istoria Americii. Puterea lor de cheltuială se estimează a fi de 187 de miliarde $ anual. Dacă la această sumă adăugați factorul înaintării în carieră și pe cel al formării unei familii, și apoi o multiplicați cu alți 53 de ani speranță de viață, veți ajunge în zona a circa 10 bilioane $ cheltuieli de consum, pe durata de viață a celor care acum au 21 de ani.

Deloc surprinzător, așadar, că atât cercetătorii pieței, cât și firmele care-și fac publicitate, se dau de ceasul morții să afle cât mai multe despre comportamentul de cumpărare al generației Y. Fiindcă membrii generației Y se arată adeseori mai degrabă dezgustați decât seduși de practicile fățișe de promovare a unei mărci și de avansurile vânzării insistente, marketerii au încercat o mulțime de abordări diferite, pentru a ajunge la ei și a-i convinge.[70]

1. ***Rumoarea online*** – Trupa rock Foo Fighters a înființat o echipă de stradă digitală, care le trimite membrilor mesaje e-mail dirijate cu „cele mai recente știri, fragmente audio/video exclusive de la pre-vizionări și tone de șanse pentru cine vrea să câștige premii Foo Fighters și să devină membru în familia Foo Fighters".
2. ***Ambasadorii studenți*** – Marca Red Bull recrutează studenți de colegiu pentru a deveni „manageri-studenți ai mărcii Red Bull", calitate în care distribuie mostre, cercetează tendințele în materie de consum al băuturilor, concep inițiative de marketing în interiorul campusurilor studențești și scriu reportaje pentru ziarele studențești.
3. ***Sporturile neconvenționale*** – Marca de automobile Dodge sponsorizează Asociația Mondială a Jocului „Ferește-te de minge", care aduce acest sport „la un nou nivel, prin punerea accentului pe spiritul de echipă, pe strategie și pe îndemânare".
4. ***Evenimentele „cool"*** – Campionatul de Surfing pentru Amatori al Statelor Unite a atras sponsori cum ar fi: Honda, Philips Electronics și, desigur, O'Neill Clothing, firma care a inventat costumul din neopren pentru surferi. Vacanța de primăvară în Florida a fost locul „cool" de lansare pentru produse cum ar fi șervețelele răcoritoare Old Spice Cool Contact și linia de costume de baie Calvin Klein.
5. ***Jocurile pe calculator*** – Plasarea publicitară a produselor nu se rezumă doar la

filme de cinematograf sau la emisiuni TV: Mountain Dew, Oakley și Harley-Davidson au încheiat contracte de plasare a siglelor lor pe Pro Skater-ul 3 al lui Tony Hawks de la Activision.

6. ***Clipurile video*** – Burton are grijă ca planșele sale de zăpadă și cei care zboară pe ele să se vadă perfect în orice videoclip care se filmează.
7. ***Echipele de stradă*** – Ca element al unei campanii antifumat, The American Legacy angajează adolescenți în „Brigăzile Adevărului", care să înmâneze tricouri, bandane și zgărdițe în cadrul evenimentelor organizate pentru publicul adolescent.

Sursele: J. M. Lawrence, „Trends: X-ed Out: Gen Y Takes Over", *Boston Herald*, 2 februarie 1999, p. 243; Martha Irvine, „Labels Don't Fit Us, Gen Y Insists", *Denver Post*, 19 aprilie 2001, p. A9; „Gen Y and the Future of Mail Retailing", *American Demographics*, decembrie 2002/ianuarie 2003, pp. J1-J4; Michael J. Weiss, „To Be about to Be", *American Demographics*, septembrie 2003, pp. 28-36; John Leo, „The Good-News Generation", *U.S. News & World Report*, 3 noiembrie 2003, p. 60; Kelly Pate, „Not 'X', but 'Y' Marks the Spot: Young Generation a Marketing Target", *Denver Post*, 17 august 2003, p. K1; Bruce Horovitz, „Gen Y: A Tough Crowd to Sell", *USA Today*, 22 april 2002, pp. 1B-2B; Bruce Horovitz, „Marketers Revel with Spring Breakers", *USA Today*, 12 martie 2002, p. 3B.

NOTĂ de marketing

Copiuță pentru cei care au 21 de ani

În 2003, un număr de 4,1 milioane de americani au împlinit 21 de ani. Iată câteva date concrete pe care e bine să le știți despre ei.

41% – Proporția tinerilor de 21 de ani care locuiesc în prezent cu mama și/sau cu tata.
60% – Proporția studenților de colegiu care plănuiesc să se mute înapoi acasă după ce își iau licența.
1 din 4 – Șansele ca un tânăr de 21 de ani să fi fost crescut de un singur părinte.
70% – Proporția tinerilor de 21 de ani care au o slujbă cu normă întreagă sau parțială.
47% – Proporția tinerilor de 21 de ani care dețin un telefon mobil.
23 de milioane – Numărul de impresii publicitare pe care le-a receptat până acum tânărul mediu de 21 de ani.
2.241.141 $ – Suma pe care tânărul mediu de 21 de ani o va cheltui între momentul prezent și sfârșitul vieții sale.
3.000 $ – Suma datorată pe cartea de credit de către tânărul mediu de 21 de ani.
5,8 – Anii rămași până când tânărul mediu de 21 de ani se va căsători pentru prima oară.
4,1 – Anii rămași până când tânăra medie de 21 de ani se va căsători pentru prima oară.
10 – Anii rămași până când tânărul mediu de 21 de ani își va cumpăra prima casă de vacanță.
43% – Proporția tinerilor de 21 de ani care au un tatuaj sau o bijuterie perforată în piele.
62% – Proporția tinerilor de 21 de ani care sunt albi și non hispanici.

Sursa: John Fetto, „Twenty-One, and Counting ...", *American Demographics*, septembrie 2003, p. 48.

și serviciile în mod specific pentru anumite clase sociale. Gusturile claselor sociale pot să se schimbe în timp. Anii 1990 s-au caracterizat prin lăcomie și ostentație în rândul claselor superioare, dar acum, gusturile consumatorilor înstăriți înclină mai degrabă spre conservatorism, deși producătorii bunurilor de lux, cum ar fi Coach, Tiffany, Burberry, TAG Heuer și Louis Vuitton continuă să facă vânzare cu succes către cei care-și doresc cele mai bune lucruri în viață.[42]

Segmentarea psihografică

Psihografia este știința utilizării psihologiei și a demografiei în demersul de a-i înțelege mai bine pe consumatori. *Segmentarea psihografică* se referă la împărțirea cumpărătorilor în grupuri delimitate pe baza trăsăturilor psihologice/de personalitate, a stilului de viață sau a sistemului de valori. În cadrul aceluiași grup demografic, oamenii pot să manifeste caracteristici psihografice extrem de diferite.

Unul dintre cele mai populare sisteme de clasificare disponibile pe piață, având la bază criterii de măsură psihografice, este modelul VALS™ al firmei SRI Consulting Business Intelligence (SRIC-BI). Sistemul VALS îi clasifică pe adulții din Statele Unite în opt grupuri primordiale, definite după trăsături de personalitate și după caracteristici demografice esențiale. Sistemul de segmentare se bazează pe răspunsurile date la un chestionar care cuprinde 4 întrebări de statistică demografică și 35 de întrebări de atitudine. Sistemul VALS este permanent actualizat cu date noi, rezultate din cele peste 80.000 de anchete desfășurate anual (vezi figura 8.4).[43]

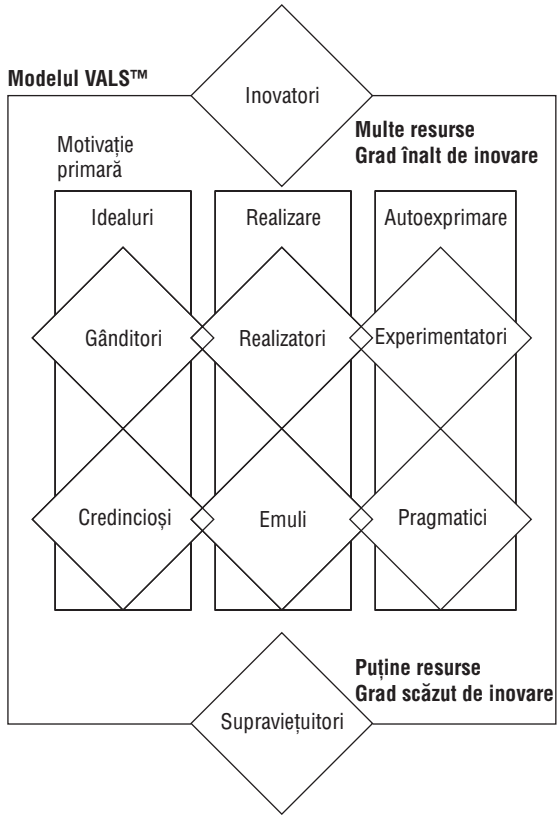


FIGURA 8.4 **Sistemul de segmentare VALS – o tipologie cu opt elemente**

Sursa: ©2001 by SRI Consulting Business Intelligence. Toate drepturile rezervate. Reproducere autorizată.

Principalele predispoziții caracteristice celor patru grupuri cu resurse mai mari sunt următoarele:

1. ***Inovatorii:*** Oameni care reușesc în ceea ce-și propun, rafinați, activi, care „organizează lucrurile" și se respectă pe sine. Achizițiile lor reflectă adesea gusturi cultivate, dirijate spre produse relativ scumpe și concepute pentru segmente de nișă ale pieței.
2. ***Gânditorii:*** Oameni maturi, satisfăcuți și înclinați spre reflecție, care se simt motivați de idealuri și valori cum ar fi: ordinea, cunoașterea și responsabilitatea. Dau întâietate durabilității, funcționalității și valorii, când e vorba să aleagă un produs.

3. ***Realizatorii:*** Oameni care reușesc în ceea ce-și propun, orientați spre carieră și spre muncă. Preferă produsele consacrate și prestigioase, pentru a-și demonstra reușita în fața celor de același rang cu ei.
4. ***Experimentatorii:*** Oameni tineri, entuziaști și impulsivi, care caută varietate și lucruri apte să-i incite. Își cheltuiesc o porțiune comparativ mai mare din venit pe îmbrăcăminte la modă, divertisment și ocazii sociale.

Principalele predispoziții ale grupurilor cu mai puțin resurse sunt următoarele:

1. ***Credincioșii:*** Oameni conservatori, convenționali și tradiționaliști. Dau întâietate produselor cu care sunt familiarizați, în special americane, și mărcilor consacrate.
2. ***Emulii:*** Oameni care urmează curentele de modă și cărora le place să se distreze, dar sunt condiționați de puținătatea resurselor. Dau întâietate produselor la modă, care imită achizițiile celor cu resurse materiale mai mari.
3. ***Pragmaticii:*** Oameni practici și raționali, capabili să se descurce cu forțe proprii și cărora le place să facă lucrurile cu mâna lor. Manifestă preferințe pentru produsele fabricate în America și cu utilitate practică sau funcțională.
4. ***Supraviețuitorii:*** Oameni mai în vârstă, pasivi și care se tem de schimbare. Rămân fideli mărcilor preferate.

Puteți afla cărui tip VALS îi aparțineți, vizitând site-ul Web al firmei SRI-BI (www.sric-bi.com).

Schemele de segmentare psihografică sunt adeseori adaptate la tipul de cultură. Varianta japoneză a modelului VALS, Japan VALS™, împarte societate în 10 segmente de consumatori pe baza a două concepte esențiale: orientarea în viață (obiceiuri tradiționale, ocupații, inovare și exprimare) și atitudinile față de schimbarea socială (susținători, pragmatici, înclinați spre adaptare și inovatori).

Segmentarea comportamentală

În cadrul segmentării comportamentale, grupurile de cumpărători sunt delimitate pe baza gradului de cunoaștere a unui produs, a atitudinii față de acesta, a modului în care îl utilizează sau a reacției pe care o au față de el.

ROLURILE DE DECIZIE Pentru multe produse, este ușor de identificat cumpărătorul. În Statele Unite, de exemplu, bărbații își cumpără de regulă singuri aparatul de ras, iar femeile își aleg singure ciorapii-pantalon, dar chiar și în aceste cazuri, marketerii trebuie să se arate prudenți în deciziile lor de abordare a pieței-țintă, fiindcă rolurile de cumpărare se schimbă. Când gigantul britanic al industriei chimice ICI a constatat că femeile sunt cele care iau decizia, în 60 la sută din cazuri, privind marca de vopsea pentru zugrăvitul locuinței, a hotărât ca ținta publicitară a mărcii DuLux să fie femeile.

Există cinci roluri distincte îndeplinite de oameni în cadrul deciziei de cumpărare: *inițiator, influențator, decident, cumpărător, utilizator*. De exemplu, să zicem că o femeie inițiază o achiziție cerând, de ziua ei, o nouă bandă de alergat pe loc. Apoi, soțul ei va căuta probabil informații din mai multe surse, inclusiv de la cel mai bun prieten al lui, care deține deja un astfel de aparat și va fi un influențator important, privind modelele de luat în considerare. După ce îi prezintă soției sale variantele de alegere, soțul va cumpăra modelul preferat, care, în final, se dovedește că este folosit de toți membrii familiei. Oameni diferiți joacă roluri diferite, dar toți au o influență crucială asupra procesului de decizie și a satisfacției finale a consumatorului.

VARIABILELE COMPORTAMENTALE Mulți marketeri consideră că variabilele comportamentale – ocaziile de utilizare, avantajele, tipul de utilizator, rata de utilizare, gradul de fidelitate, stadiul intenționalității de cumpărare și atitudinea – constituie cele mai bune puncte de pornire în delimitarea segmentelor de piață.

Ocaziile de utilizare Ocaziile de utilizare pot fi definite din punctul de vedere al momentului din zi, din săptămână, din lună sau din an, ori din punctul de vedere al altor aspecte temporale bine definite din viața unui consumator. Cumpărătorii pot fi diferențiați în funcție de tipul ocaziei cu care dobândesc o nevoie, cumpără un produs sau utilizează un produs. De exemplu, călătoriile cu avionul sunt prilejuite de ocazii legate de serviciu, de petrecerea concediului sau de probleme de familie. Segmentarea pe baza ocaziilor de utilizare poate ajuta firmele să sporească gradul de utilizare al unui produs. Segmentarea după ocazii poate ajuta firmele să-și extindă gradul de utilizare a produselor. De exemplu, Asociația Cultivatorilor de Citrice din Florida (Florida Citrus Growers) a rulat o campanie publicitară – „Suc de portocale. Nu mai este doar pentru micul dejun" – destinată să extindă utilizarea sucului de portocale și în alte momente ale zilei. În anii 1960 și 1970, Ocean Spray Cranberries, Inc. era axată esențialmente pe un produs care avea un singur scop și un singur mod de utilizare: fructele de merișor nu se consumau decât sub formă de suc, adăugat în sosul pentru carnea servită la masa de Crăciun și de Ziua Recunoștinței. După ce vânzările produsului au scăzut drastic din cauza unui zvon de contaminare cu pesticide, într-un an de Ziua Recunoștinței, aproape împingându-i la faliment pe cultivatori, cooperativa Ocean Spray Cranberries s-a angajat într-un program de diversificare menit să creeze o piață cu cerere pe toată durata anului, producând băuturi răcoritoare având la bază de suc de merișor și diverse alte produse.[44]

Marketerii pot încerca, de asemenea, să extindă activitățile asociate cu anumite sărbători și asupra altor momente din an. De pildă, deși Crăciunul, Ziua Mamei și Ziua Sfântului Valentin sunt cele mai importante trei sărbători când se oferă cadouri, ele nu reprezintă, alături de altele, decât puțin peste jumătate din totalul bugetului rezervat de cumpărători în acest scop, iar aceasta înseamnă că restul rămâne disponibil pe toată durata anului, pentru cadouri oferite cu tot felul de ocazii: zile de naștere, nunți, aniversări, mutare în casă nouă, venirea pe lume a unui copil.[45]

Avantajele Cumpărătorii pot fi clasificați în funcție de foloasele pe care le caută. Până și șoferii care se opresc la benzinărie pentru alimentare s-ar putea să caute avantaje diferite. Prin cercetarea întreprinsă, firma Mobil a identificat cinci segmente diferite de avantaje, precum și mărimea lor:

1. ***Samuraii şoselelor*:** produse superioare și serviciu de calitate. (16%)
2. ***Generația rapidă*:** combustibil rapid, servire rapidă, alimentație rapidă. (27%)
3. ***Loialiștii*:** produse de marcă și serviciu impecabil. (16%)
4. ***Așezații*:** comoditate. (21%)
5. ***Cumpărătorii atenți la preț*:** preț scăzut. (20%)

Paradoxal, deși benzina este un produs în mare măsură nediferențiat, cumpărătorii atenți la preț nu reprezentau decât 20 la sută din total. Mobil a hotărât să se concentreze pe segmentul mai puțin sensibil la preț și a lansat pe piață programul *Friendly Serve* („Servire amicală"): spații mai curate, toalete mai spațioase, iluminare mai bună, magazine bine aprovizionate și personal mai prietenos. Deși Mobil a perceput un preț pe galon cu 2 cenți mai mare decât concurența, vânzările au crescut cu 20-25 la sută.[46]

Tipul de utilizator Piețele pot fi segmentate în neutilizatori, foști utilizatori, potențiali utilizatori, utilizatori pentru prima oară și utilizatori regulați ai unui produs. De exemplu, băncile de sânge nu trebuie să se bazeze numai pe donatorii regulați, pentru a se aproviziona cu sânge, ci să recruteze donatori pentru prima oară și să ia legătura cu foștii donatori, fiecare dintre aceste două categorii necesitând o strategie de marketing diferită. În grupul potențialilor utilizatori intră și cel al consumatorilor care vor deveni utilizatori în urma intrării într-o etapă de viață sau a producerii unui eveniment. Viitoarele mame sunt potențiale utilizatoare care se vor transforma în utilizatoare frecvente. Firmele care oferă produse și servicii pentru sugari le află numele și le asaltează cu produse și reclame, pentru a-și adjudeca o cotă din viitoarele lor achiziții. Firmele care ocupă poziția de lider la cota de piață se vor concentra pe atragerea utilizatorilor potențiali, pentru că au cel mai mult de câștigat, în timp ce firmele mai mici vor încerca să-i atragă pe utilizatorii curenți ai liderului.

Rata de utilizare Piețele pot fi segmentate în utilizatori ocazionali, medii și frecvenți ai produsului. În multe cazuri, utilizatorii frecvenți reprezintă un procentaj modest din totalul pieței, dar asigură un procentaj ridicat al consumului total. De exemplu, băutorii de bere „grei" dau 87 la sută din consumul total de bere – aproape de șapte ori mai mare decât rata de consum a băutorilor ocazionali. Marketerii vor prefera, de regulă, să atragă un singur utilizator frecvent, în loc de câțiva utilizatori ocazionali. Există însă o problemă: utilizatorii frecvenți fie se arată extrem de fideli unei mărci, fie nu sunt fideli nici uneia, căutând tot timpul prețul cel mai scăzut.

Stadiul intenționalității de cumpărare O piață constă din cumpărători aflați în stadii diferite ale intenției de cumpărare. Unii nu știu de existența

produsului; unii știu că există; unii sunt informați în privința lui; unii sunt interesați; unii doresc să-l cumpere și unii sunt pe cale să-l cumpere. Numărul celor din fiecare categorie contează foarte mult în conceperea unui program de marketing. Să zicem că o agenție de servicii medicale își propune să încurajeze femeile să-și facă testul Papanicolau, pentru depistarea cancerului uterin, o dată pe an. În primă fază, s-ar putea ca majoritatea femeilor să nu știe de existența testului Pap. Efortul de marketing ar trebui canalizat spre publicitatea de creare a unui grad ridicat de cunoaștere, utilizând un mesaj simplu. Ulterior, pentru a determina mai multe femei să dorească efectuarea testului, publicitatea ar trebui să prezinte în context dramatic avantajele acestuia și riscurile pe care și le asumă dacă nu-l fac o dată pe an. În paralel, ar putea fi concepută o ofertă specială de control medical gratuit, pentru a le motiva pe femei să solicite efectuarea testului.

Gradul de fidelitate Cumpărătorii pot fi împărțiți în patru grupuri, după criteriul gradului de fidelitate față de marcă:

1. ***Fidelitate absolută*:** Consumatori care cumpără întotdeauna aceeași marcă.
2. ***Fidelitate împărțită*:** Consumatori care se arată fideli față de două sau trei mărci.
3. ***Fidelitate pasageră*:** Consumatori care trec de la o marcă la alta.
4. ***Nestatornicie*:** Consumatori care nu manifestă fidelitate față de nici o marcă.[47]

O firmă poate afla foarte multe lucruri din analiza gradului de fidelitate față de marcă. (1) Studiindu-și fidelii absoluți, firma poate identifica atuurile mărcii. (2) Studiindu-și fidelii pasageri, firma poate vedea care dintre mărcile concurente se apropie cel mai tare de marca ei. (3) Uitându-se atent la clienții care renunță să-i mai cumpere marca, firma își poate da seama ce slăbiciuni de marketing are și cum poate să le remedieze.

Firmele care vând pe o piață dominată de nestatornici s-ar putea vedea obligate să apeleze mai mult la reduceri de preț. Dacă nu sunt bine tratați, nestatornicii se vor orienta spre altă firmă. Atenție, însă: ceea ce pare uneori a fi fidelitate față de marcă s-ar putea să nu exprime altceva decât obișnuință, indiferență, existența unui preț scăzut, existența unui cost mare de schimbare a furnizorului sau inexistența altor mărci disponibile pe piață.

Atitudinea Pe orice piață pot fi întâlnite cinci tipuri de atitudine: entuziastă, pozitivă, indiferentă, negativă și ostilă. Cei care merg din ușă în ușă în cadrul campaniilor electorale utilizează criteriul atitudinii alegătorului pentru a determina cât timp trebuie să consume cu alegătorul respectiv. Activiștii le mulțumesc alegătorilor entuziaști și le reamintesc să meargă la vot; le întăresc opiniile celor cu atitudine pozitivă; încearcă să câștige voturile alegătorilor indiferenți; nu-și pierd timpul încercând să schimbe opinia celor cu atitudine negativă sau ostilă. În măsura în care atitudinile pot fi corelate cu descriptorii demografici, partidele politice pot să-și localizeze cu mai multă eficiență cei mai buni votanți potențiali.

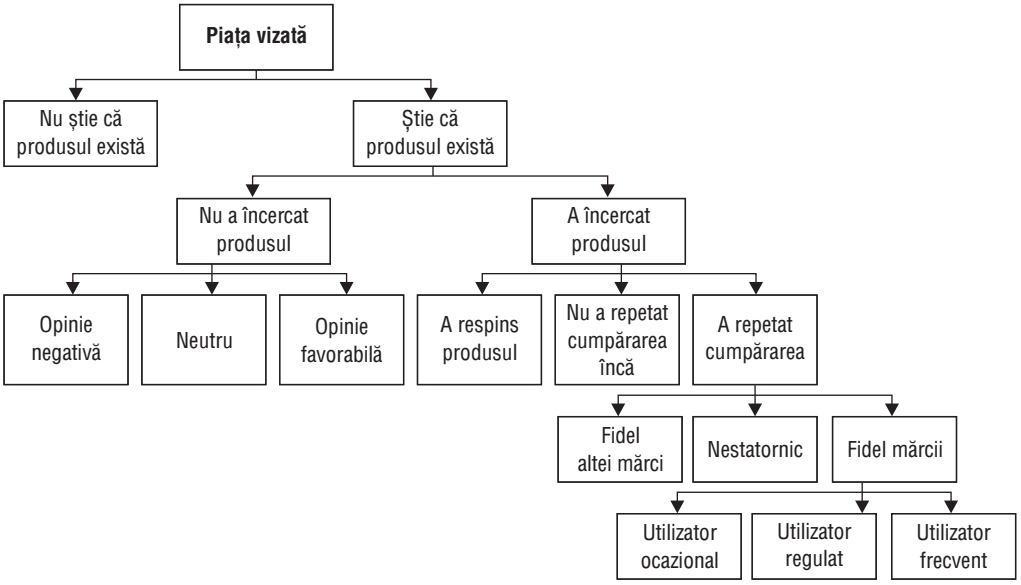


FIGURA 8.5 **Schema de împărțire a segmentării comportamentale**

Combinarea mai multor criterii comportamentale diferite poate ajuta la găsirea unei perspective mai cuprinzătoare și mai coerente asupra unei piețe și a segmentelor sale. În figura 8.5 puteți vedea un posibil mod de împărțire a unei piețe vizate, pe baza mai multor criterii diferite de segmentare comportamentală.

MODELUL CONVERSIUNII Modelul conversiunii a fost elaborat pentru a se aprecia intensitatea sentimentului de atașament al consumatorului față de o marcă, în raport cu disponibilitatea spre schimbare.[48] În scopul de a determina ușurința cu care un consumator poate fi convertit la o altă opțiune, modelul evaluează atașamentul pe baza unor factori cum ar fi atitudinile față de mărcile disponibile curent în cadrul unei categorii, satisfacția în legătură cu mărcile respective și importanța deciziei de a alege o marcă din categorie.[49]

Modelul îi segmentează pe utilizatorii unei mărci în patru grupuri, definite prin intensitatea atașamentului, de la grad scăzut la grad ridicat, după cum urmează:

1. Utilizatori convertibili (care sunt cei mai susceptibili să trădeze marca în cauză).
2. Utilizatori superficiali (consumatori care nu sunt atașați mărcii și ar putea trece la alta – unii chiar analizează activ alte variante).
3. Utilizatorii medii (consumatori care sunt atașați mărcii utilizate în mod curent, dar nu foarte intens – sunt puțin susceptibili să schimbe marca în curând).
4. Utilizatori învederați (consumatori care sunt intens atașați mărcii utilizate în mod curent – extrem de puțin susceptibili s-o schimbe în viitorul previzibil).

Modelul îi clasifică și pe neutilizatorii unei mărci în alte patru grupuri, definite prin „balanța dispozițiilor" și prin disponibilitatea de a încerca marca, de la grad scăzut la grad ridicat, după cum urmează:

1. Puternic nedisponibili (neutilizatori care nu sunt susceptibili să treacă la marca în cauză – preferințele lor se îndreaptă cu intensitate spre mărcile lor curente).
2. Slab nedisponibili (neutilizatori care nu sunt disponibili pentru marcă, deoarece preferința lor se îndreaptă spre marca lor curentă, deși nu-i sunt intens atașați).
3. Ambivalenți (neutilizatori care sunt la fel de atrași de marca studiată ca de mărcile lor curente).
4. Disponibili (neutilizatori ai mărcii care sunt cei mai susceptibili să fie atrași în curând).

În cadrul unei aplicații a modelului conversiunii, banca Lloyd TSB a constatat că profitabilitatea clienților pe care îi identificase drept „cei mai puțin atașați" scăzuse cu 14 procente într-o perioadă de 12 luni, pe când a clienților „cei mai atașați" crescuse cu 9 procente. Cei „atașați" erau cu 20 la sută mai susceptibili să majoreze numărul produselor bancare pe care le țineau în perioada de 12 luni. În consecință, banca a luat măsuri pentru a-i atrage și a-i păstra pe clienții atașați și de mare valoare, ceea ce a avut ca rezultat o profitabilitate sporită.

Criterii pentru segmentarea piețelor de afaceri

Piețele de afaceri pot fi segmentate și ele cu câteva dintre variabilele folosite pentru segmentarea piețelor de consum, cum ar fi localizarea geografică, avantajele căutate și rata de utilizare, dar marketerii de pe aceste piețe au la dispoziție și alte câteva variabile. Bonoma și Shapiro au propus segmentarea pieței de afaceri cu variabilele indicate în tabelul 8.2. Variabilele demografice sunt cele mai importante, urmate de variabilele operaționale – ultimele pe listă fiind caracteristicile personale ale cumpărătorului.

Tabelul prezintă principalele întrebări pe care ar trebui să și le pună marketerii de pe piețele de afaceri, atunci când decid ce fel de segmente și de clienți ar fi cazul să servească. O firmă care oferă anvelope ar trebui să hotărască mai întâi ce sectoare de activitate dorește să servească. Poate să vândă anvelope fabricanților de automobile, de camioane, de tractoare agricole, de stivuitoare sau de avioane. În cadrul unui sector ales, firma poate să ducă mai departe segmentarea, de pildă după mărimea firmei-client, înființându-și diviziuni separate pentru vânzarea către clienții mici și vânzarea către clienții mari. După acest criteriu este organizată firma Dell.

TABELUL 8.2 Principalele variabile de segmentare pentru piețele de afaceri

Variabile demografice

1. *Sectorul*: Ce sectoare de activitate este cazul să servim?
2. *Mărimea firmei*: Cât de mari să fie firmele pe care le servim?
3. *Localizarea*: Ce zone geografice este cazul să acoperim?

Variabile operaționale

4. *Tehnologia*: Care ar fi profilul tehnologic al firmelor pe care ne propunem să le servim?
5. *Statutul de utilizator sau neutilizator*: Să-i servim pe utilizatorii frecvenți, medii, ocazionali sau pe neutilizatori?
6. *Capacitățile clientului*: Să-i servim pe clienții care au nevoie de multe servicii sau pe cei care au nevoie de puține servicii?

Metodele de aprovizionare

7. *Organizarea funcției de aprovizionare*: Să servim firmele cu o structură organizatorică de aprovizionare extrem de centralizată sau descentralizată?
8. *Structura de putere*: Să servim firme care sunt dominate de colectivul tehnic, de cel financiar, de cel administrativ etc.?
9. *Natura relațiilor existente*: Să servim firme cu care avem avem relații foarte strânse sau să le urmărim pur și simplu pe cele mai atrăgătoare pentru noi?
10. *Politicile generale de aprovizionare*: Să servim firme care preferă sistemul în leasing? Contractele de asigurare a serviciilor? Achizițiile de sisteme? Licitațiile cu ofertă în plic închis?
11. *Criteriile de achiziție*: Să servim firme care se orientează după prețuri? După calitate? După servicii?

Factorii conjuncturali

12. *Gradul de urgență*: Să servim firme care au nevoie de livrare sau serviciu în condiții de urgență și maximă promptitudine?
13. *Aplicații speciale*: Să ne concentrăm asupra anumitor aplicații ale produsului nostru, mai degrabă decât să abordăm toate tipurile de utilizare?
14. *Mărimea comenzii*: Să ne concentrăm pe comenzi mari sau pe comenzi mici?

Caracteristicile personale

15. *Similitudinea dintre vânzător și cumpărător*: Să servim firme care au personal și sisteme de valori asemănătoare cu ale noastre?
16. *Atitudinea față de risc*: Să servim clienți dispuși să-și asume riscuri sau clienți care preferă să evite riscurile?
17. *Loialitatea*: Să servim firme care manifestă un grad înalt de fidelitate față de furnizorii lor?

Sursa: Adaptare după Thomas V. Bonoma și Benson P. Shapiro, *Segmenting the Industrial Market* (Lexington, MA: Lexington Books, 1983).

DELL

Dell este împărțită în două divizii de vânzare directă: una face vânzare către consumatori și firme mici, iar cealaltă gestionează relațiile cu clientela corporatistă. Sub această umbrelă managerială sunt cuprinse trei segmente-cheie: grupul întreprinderilor (companii din topul *Fortune* 500), clienții mari (companii multinaționale în ceea ce ar putea echivala cu un top *Fortune* între 501 și 2.000) și clienții preferențiali (firme de mărime medie, având între 200 și 2.000 de angajați).

Marketingul către firme mici

Firmele mici, în special, au devenit un fel de „sfântul Graal" pentru marketerii pieţelor de afaceri.[50] Conform datelor comunicate de Administrația pentru Firmele Mici (Small Business Administration – SBA), în Statele Unite aceste întreprinderi dau în prezent 50 la sută din produsul național brut și segmentul lor crește într-un ritm anual de 11 la sută, depășind cu trei procente ritmul de creștere al firmelor mari. Iată două exemple pentru modul în care ar trebui făcută concentrarea asupra firmelor mici:

BB&T

BB&T Corporation, cu sediul central la Winston-Salem, statul Carolina de Nord, se poziționează ca bancă locală de mare forță, cu o abordare simplă și nepretențioasă. BB&T a lansat o campanie de publicitate îndreptată spre piața organizațională, în care figurau diverse firme locale, din Carolina de Nord, împreună cu patronii lor. Fiecare întreprinzător din reclame este client al băncii, în categoria firmelor mici, iar reclamele întăresc angajamentul băncii în servire clienților de acest tip.[51]

PENN NATIONAL INSURANCE

Cu 82 la sută din polițele de asigurări comerciale provenite de la clienți întreprinderi mici, Penn National Insurance a decis că era cazul să identifice diversele clase de firme care îi ofereau cele mai bune ocazii de realizare a unui profit. Lucrând cu o bază de date despre asigurări comerciale, firma a avut posibilitatea să categorisească informații esențiale, cum ar fi gradul de expunere la risc, rata de creștere și numărul de angajați, în funcție de clasificarea firmei, de mărime și de localizare. Pe lângă că le-a ușurat agenților sarcina de identificare a potențialilor clienți, schema de segmentare a ajutat compania Penn National să-și diversifice concentrarea, până atunci rezumată la industria construcțiilor. În total, au fost identificate 244 de segmente alcătuite din firme mici (după codurile de clasificare SIC).[52]

Dat fiind un anumit segment de mărime din cadrul unui sector vizat, firma poate să meargă mai departe cu segmentarea, pe baza criteriilor de achiziție. Spre exemplu, laboratoarele de stat, atunci când achiziționează instrumentar de specialitate, au nevoie de prețuri scăzute și de contracte care să includă servicii de întreținere și reparații; laboratoarele universitare au nevoie de instrumentar care să nu necesite prea multe servicii, iar laboratoarele industriale au nevoie de instrumentar care să fie extrem de fiabil și de precis.

Segmentarea secvențială

În general, marketerii de pe piețele de afaceri își delimitează segmentele în urma unui proces secvențial de segmentare. Haideți să luăm exemplul unui producător de aluminiu: compania a întreprins mai întâi o macrosegmentare în trei etape. S-a uitat să vadă ce piață a utilizatorilor finali ar putea să servească: producători de automobile, constructori de locuințe sau fabricanți de recipiente pentru băuturi. Alegând piața locuințelor, trebuia acum să determine cea mai atrăgătoare aplicație a produsului: material semifinisat, elemente componente pentru construcții sau rulote din aluminiu. Hotărând să se concentreze pe elemente componente pentru construcții, a luat în considerare criteriul mărimii clientului și s-a decis asupra organizațiilor mari. A doua etapă a fost microsegmentarea. Firma a făcut o diferențiere a clienților după criteriul predominant al deciziei de cumpărare: preț, servicii sau calitate. Deoarece avea deja o imagine consacrată, de firmă cu calitate înaltă a serviciului, a hotărât să se concentreze pe segmentul de piață având ca motivație principală asigurarea serviciilor.

Cumpărătorii organizaționali caută combinații diferite de avantaje, în funcție de etapa procesului decizional de achiziție:[53]

1. ***Clienți potențiali debutanți*:** Clienți care n-au cumpărat încă și vor să cumpere de la un furnizor care le cunoaște activitatea, le explică bine lucrurile și în care pot avea încredere.
2. ***Clienți novici*:** Clienți care sunt la începutul relației cu furnizorul și vor manuale ușor de consultat, asistență tehnică prin telefon, nivel ridicat de instruire și reprezentanți de vânzări foarte bine pregătiți.
3. ***Clienți exigenți*:** Clienți vechi, care vor rapiditate în privința întreținerii și a reparațiilor, pretind un grad ridicat de adaptare a produsului și asistență tehnică la nivel ridicat.

Aceste segmente pot avea și preferințe de canal diferite. Debutanții potențiali vor prefera să aibă de-a face cu un reprezentant de vânzări, mai degrabă decât cu un canal de marketing prin catalog sau cu unul de ofertă directă prin poștă, deoarece ultimele două le furnizează prea puține informații. Exigenții, pe de altă parte, vor dori, probabil, să-și efectueze o parte mai mare din aprovizionare prin intermediul canalelor electronice.

O schemă de segmentare propusă îi clasifică pe cumpărătorii organizaționali în trei grupe, fiecare impunând un alt tip de vânzare:[54]

- ***Clienți orientați spre preț (vânzarea tranzacțională)***. Clienții de acest tip vor să obțină valoare prin cel mai scăzut preț.
- ***Clienți orientați spre soluție (vânzarea consultativă)***. Clienții de acest tip vor să obțină valoare printr-un număr mai mare de avantaje și prin mai multă consultanță.

■ ***Clienți de valoare strategică (vânzarea antreprenorială).*** Clienții de acest tip vor să obțină valoare prin participarea furnizorului la activitatea clientului și prin investiții în comun.

Autorii acestei propuneri citează mai multe cazuri de management deficitar, în care firmele furnizoare nu l-au înțeles pe cumpărătorul organizațional:

■ În urma unui efort care a costat 10 milioane $, un producător de ambalaje și-a promovat statutar reprezentanții de vânzare, schimbându-le și titulatura în „consultanți pentru ambalare". Dar 90 la sută din clienții firmei cumpărau în mod tranzacțional. Inițiativa n-a adus rezultatele scontate, iar firma a fost preluată de unul dintre concurenții ei mari de pe piață, care a reintrodus metodologia tranzacțională de vânzare.

■ O firmă de consultanță și-a înlocuit consultanții angajați pe termen lung cu personal de vânzare care să vândă proiecte rapide de consultanță. Firma a dobândit mulți clienți noi, dar i-a pierdut pe aproape toți cei vechi, care voiau vânzare consultativă.

■ Unui fabricant de recipiente care făcea vânzare consultativă către o mare firmă de produse alimentare i s-a cerut să se alăture unui proiect comun cu acesta, partajând o parte din riscuri și câștiguri, pentru dezvoltarea unor metode radical noi de ambalare. Fabricantul a refuzat și l-a pierdut pe client.

Vizarea pieței

Odată identificate posibilitățile de segmentare a pieței, firma trebuie acum să decidă câte segmente să abordeze și pe care dintre ele. Din ce în ce mai mult, marketerii aleg să combine mai multe variabile de segmentare, în efortul de a identifica grupuri-țintă mai mici și mai bine definite. De exemplu, o bancă poate să identifice nu doar un grup de consumatori adulți pensionari și înstăriți ci, în cadrul acelui grup, să distingă mai multe segmente diferite, în funcție de venitul curent, de activele deținute, de economii și de preferințele în materie de risc. Iată de ce au ajuns unii cercetători de piață să susțină ideea *segmentării pieței pe baza nevoilor*. Roger Best a propus un model în șapte etape, pe care îl puteți vedea în tabelul 8.3.

Criteriile segmentării eficace

Nu orice modalitate de segmentare este utilă. De exemplu, cei care cumpără sare de bucătărie ar putea fi împărțiți în cumpărători blonzi și bruneți, dar culoarea părului este indubitabil irelevantă pentru achiziția de sare. Mai mult, dacă toți cumpărătorii de sare ar cumpăra aceeași cantitate în fiecare lună, ar considera că nu există nici o diferență între mărcile de sare existente și ar dori să plătească pentru toate același preț, această piață ar fi minimum de segmentabilă dintr-o perspectivă de marketing.

TABELUL 8.3 Etape ale procesului de segmentare

	Descriere
1. Segmentare pe baza nevoilor	Gruparea clienților în segmente delimitate pe baza similitudinii nevoilor și a avantajelor căutate de client, în rezolvarea unei probleme particulare de consum.
2. Identificarea segmentului	Pentru fiecare segment delimitat pe baza nevoilor, se determină ce caracteristici demografice, stiluri de viață și comportamente de utilizare fac ca segmentul să fie distinct și identificabil (valorificabil).
3. Atractivitatea segmentului	Utilizând criterii prestabilite de apreciere a atractivității segmentului (cum ar fi: creșterea pieței, intensitatea concurenței și accesul pe piață), se determină atractivitatea generală a fiecărui segment.
4. Profitabilitatea segmentului	Determinarea profitabilității segmentului
5. Poziționarea în cadrul segmentului	Pentru fiecare segment, se creează o „propunere valorică" și o strategie de poziționare în funcție de prețul produsului, pe baza setului unic de nevoi și de caracteristici ale clienților din cadrul acelui segment.
6. „Testul acid" al segmentului	Crearea unei „sinteze de scenariu" a segmentului, pentru testarea atractivității strategiei de poziționare aferente fiecărui segment.
7. Strategia mixului de marketing	Extinderea strategiei de poziționare pe segment, pentru a cuprinde toate aspectele mixului de marketing: produsul, prețul, promovarea și plasamentul.

Sursa: Adaptare după Robert J. Best, *Market-Based Management* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000).

Pentru a avea vreo utilitate, segmentele de piață trebuie să fie:

- ***Măsurabile*:** Mărimea, puterea de cumpărare și caracteristicile segmentelor pot fi măsurate.
- ***Substanțiale*:** Segmentele sunt suficient de mari și de profitabile ca să merite servite. Un segment ar trebui să fie cel mai numeros grup omogen care merită abordat cu un program de marketing special conceput pentru el. De exemplu, nu este rentabil pentru un fabricant de automobile să proiecteze mașini pentru oameni mai scunzi de un metru douăzeci.
- ***Accesibile*:** Segmentele de piață pot fi abordate și servite cu eficacitate.
- ***Diferențiabile*:** Segmentele sunt diferențiate conceptual și răspund în mod diferit la elemente și programe diferite ale mixului de marketing. Dacă femeile căsătorite răspund la fel ca femeile necăsătorite reducerii de preț la un parfum, atunci nu constituie două segmente separate.
- ***Valorificabile*:** Se pot formula programe eficace pentru atragerea și servirea segmentelor.

Evaluarea și alegerea segmentelor de piață

În evaluarea unor segmente de piață diferite, firma trebuie să țină cont de doi factori: atractivitatea de ansamblu a segmentului, pe de o parte, și obiectivele și resursele firmei, pe de alta. Cât de bine satisface un potențial segment cele cinci criterii ale segmentării eficace? Prezintă segmentul luat în calcul caracteristici care să-l facă atrăgător în general, cum ar fi mărime, potențial de creștere, profitabilitate, potențial pentru economii de scară și grad scăzut de risc? Are rost ca firma să facă investiții în segmentul respectiv, date fiind obiectivele pe care și le-a propus și resursele și competențele de care dispune? Unele segmente atrăgătoare nu se potrivesc cu obiectivele pe termen lung ale companiei sau firmea nu are competențele necesare pentru a le oferi o valoare superioară.

După ce a evaluat mai multe segmente de piață diferite, firma poate lua în considerare cinci modele de alegere a pieței-țintă, prezentate în figura 8.6.

CONCENTRAREA PE UN SINGUR SEGMENT DE PIAȚĂ Volkswagen se concentrează pe piața automobilelor de mic litraj, iar Porsche pe cea a autoturismelor sport. Prin marketing concentrat, firma ajunge să cunoască foarte bine nevoile segmentului abordat și să-și impună o prezență puternică pe piață. Mai mult decât atât, firma se va bucura de avantajul economiilor operaționale pe care le asigură specializarea producției, a distribuției și a promovării. Dacă reușește să-și adjudece poziția de lider pe segment, firma poate obține o rată ridicată a rentabilității investiției.

Există însă și riscuri. Un anumit segment de piață poate să-și piardă potențialul sau se poate întâmpla să fie invadat de o firmă concurentă. De exemplu, când tehnologia fotocamerelor digitale a luat avânt, câștigurile firmei Polaroid au scăzut drastic. Din aceste motive, multe companii preferă să opereze pe mai multe segmente odată. Când alege să servească mai multe segmente, firma trebuie să acorde o atenție deosebită corelațiilor dintre segmente în materie de costuri, de performanță și de tehnologie. O firmă care suportă un anumit cost fix (cu forța de vânzare, cu punctele de desfacere) poate să-și adauge unele produse la ofertă, pentru a absorbi și a acoperi împreună o parte din costuri. De exemplu, forța de vânzare poate să

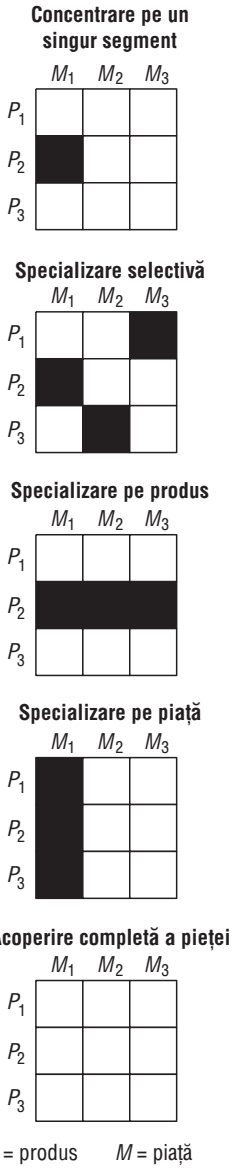


FIGURA 8.6

Cinci modele de alegere a pieței-țintă

Sursa: Adaptare după Derek F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1980), capitolul 8, p. 192-96.

vândă mai multe produse, iar un local fast-food poate să include în meniu feluri de mâncare suplimentare. Economiile aduse de pluralitate pot fi la fel de importante ca economiile de scară.

Firmele ar trebui să încerce să acționeze pe supersegmente, mai degrabă decât pe segmente izolate. Un **supersegment** este un grup de segmente care au în comun un factor de similitudine exploatabil. De exemplu, multe orchestre simfonice se adresează persoanelor cu interese culturale generale, mai degrabă decât exclusiv celor care merg regulat la concerte.

SPECIALIZAREA SELECTIVĂ Firma alege mai multe segmente, fiecare fiind atrăgător și adecvat în mod obiectiv. Se poate să nu existe sinergie între segmentele alese sau gradul de sinergie să fie foarte redus, dar fiecare segment promite să devină o sursă de câștig. Această strategie prin care se acoperă simultan mai multe segmente are avantajul că diversifică riscurile firmei. Când Procter & Gamble a lansat produsul Crest Whitestrips, segmentele-țintă inițiale au fost femeile proaspăt logodite și femeile pe cale să se căsătorească, dar și bărbații de orientare homosexuală.

SPECIALIZAREA PE PRODUS Firma produce un anumit bun, pe care îl vinde mai multor segmente. Un exemplu ar fi o firmă producătoare de microscoape, pe care le vinde către laboratoare universitare, laboratoare de stat și laboratoare comerciale. Firma fabrică microscoape diferite, pentru grupuri de clienți diferite și își edifică o reputație solidă în domeniul produsului respectiv. Dezavantajul constă în riscul ca produsul să fie înlocuit de o tehnologie complet nouă.

SPECIALIZAREA PE PIAȚĂ Firma se concentrează pe servirea mai multor nevoi ale unui anumit grup de clienți. Un exemplu ar fi o firmă care vinde un asortiment de produse numai către laboratoarele universitare. Firma își clădește o reputație solidă în servirea acestui grup de clientelă și devine un canal de distribuție și pentru alte produse de care s-ar putea folosi grupul respectiv. Partea riscantă este că poate interveni o reducere bugetară pentru grupul de clientelă servit sau acesta și-ar putea reduce mărimea.

ACOPERIREA COMPLETĂ A PIEȚEI Firma încearcă să servească toate grupurile de clienți, cu toate produsele de care aceștia ar putea avea nevoie. Numai firmele foarte mari, de exemplu IBM (piața calculatoarelor), General Motors (piața autovehiculelor) și Coca-Cola (piața băuturilor nealcoolice), se pot angrena într-o strategie de acoperire integrală a pieței. Firmele mari pot să acopere o piață întreagă prin două modalități generale: marketing nediferențiat sau marketing diferențiat.

În cazul *marketingului nediferențiat*, firma nu ține seama de diferențele dintre segmente și abordează toată piața cu o singură ofertă. Firma proiectează un produs și un program de marketing care să se adreseze unui număr cât mai mare de cumpărători. Se bazează pe distribuție de masă și pe publicitate de masă. Își propune să confere

produsului o imagine superioară în mintea oamenilor. Marketingul nediferențiat este „echivalentul în marketing al standardizării și al producției în serie".[55] Linia de produse îngustă menține la un nivel scăzut costurile de cercetare-dezvoltare, de producție, de gestionare a stocurilor, de transport, de cercetare de marketing, de publicitate și de management al produselor. Programul de publicitate nediferențiată menține la un nivel scăzut costurile de publicitate. În principiu, firma poate să-și transforme costurile mai mici în prețuri mai mici, pentru a cuceri segmentul cumpărătorilor sensibili la preț.

În cazul *marketingului diferențiat*, firma acționează pe mai multe segmente ale pieței și concepe programe diferite pentru fiecare segment. Firma de cosmetice Estée Lauder comercializează mărci care atrag femei (și bărbați) cu gusturi diferite: marca-emblemă, veritabila Estée Lauder inițială, atrage clientela mai vârstnică; Clinique se adresează femeilor de vârstă mijlocie; M.A.C., clientelei mai tinere și „de avangardă"; Aveda, pasionaților de aromaterapie; iar Origins, consumatorilor „eco-sensibili" care vor cosmetice făcute din ingrediente naturale.[56]

EMMIS BROADCASTING

Compania Emmis Communications este proprietara a trei posturi de radio din New York, cu trei ținte și poziții distincte și diferite: WQHT-FM („Hot 97") proclamă că difuzează „hip-hop k-lumea (muzică de cartier) și R&B", fiind popular printre ascultătorii din mulțimea tinerilor sub 25 de ani. WRKS-FM (98.7 KISS-FM) se definește ca post „care oferă cea mai bună varietate de rhythm & blues clasic și contemporan" și se adresează ascultătorilor trecuți de prima tinerețe. WQCD FM (CD 101.9) este cel mai mare post de radio din țară care difuzează jazz și îi vizează pe adulții cu vârste între 25 și 54 de ani, care vor să se relaxeze acultând muzică sau ca fond sonor de surdină la serviciu. Dacă vreunul din formate iese din vogă, faptul că posturile celelalte se adresează unor segmente de piață diferite asigură un potențial de amortizare a efectului negativ asupra audienței și vânzărilor.

GESTIONAREA SEGMENTELOR MULTIPLE Modul optim de gestionare a segmentelor este prin desemnarea unor manageri de segment, care să aibă suficientă autoritate și responsabilitate pentru a exploata potențialul segmentului de care răspund. În același timp, managerii de segment nu trebuie să fie atât de concentrați pe domeniul propriu de acțiune încât să refuze cooperarea cu ceilalți angajați ai companiei. Iată o situație:

BAXTER

Compania Baxter are mai multe diviziuni componente, care vând spitalelor produse și servicii diferite. Fiecare diviziune își emite propriile facturi. Unele spitale se plâng că primesc nu mai puțin de șapte facturi diferite de la compania Baxter, în fiecare lună. Până la urmă, marketerii i-au convins pe conducătorii fiecărei diviziuni să-și trimită facturile la unitatea centrală a companiei, astfel încât aceasta să poată trimite o factură unică lunară clienților săi.

COSTURILE MARKETINGULUI DIFERENȚIAT Marketingul diferențiat generează, de regulă, un volum de vânzări mai mare decât marketingul nediferențiat. Pe de altă parte însă, sporește și costurile de desfășurare a activității. Următoarele categorii de costuri este probabil să devină mai mari:

- ***Costurile de modificare a produsului.*** Modificarea unui produs pentru a îndeplini cerințele unui segment diferit al pieței presupune, de obicei, cheltuieli de cercetare-dezvoltare, de proiectare tehnologică și de dotare cu instalații speciale de prelucrare.
- ***Costurile de producție.*** De obicei, e mai scump să produci câte 10 unități din 10 produse diferite, decât să produci 100 de unități din același produs. Cu cât crește timpul de pregătire a producției și scade volumul de vânzare al unui produs, cu atât devine mai scump produsul respectiv. Pe de altă parte însă, dacă fiecare model se vinde în cantități suficient de mari, costurile mai mari de pregătire a producției pot să fie destul de scăzute pe unitatea de produs.
- ***Costurile administrative.*** Firma trebuie să-și elaboreze planuri de marketing separate pentru fiecare segment de piață. Acest lucru impune un efort suplimentar în direcția cercetării de marketing, a prognozării, a analizei vânzărilor, a promovării, a planificării și a managementului canalelor de distribuție.
- ***Costurile cu stocurile.*** Este mai costisitor să gestionezi stocuri alcătuite din mai multe tipuri de produse.
- ***Costurile de promovare.*** Compania trebuie să ajungă la segmente diferite de piață, cu programe de promovare diferite. Rezultatul este o majorare a costurilor de planificare a promovării și a costurilor mediatice.

Deoarece marketingul diferențiat conduce atât la creșterea vânzărilor, cât și a costurilor, nu se poate face nici o generalizare în privința profitabilității acestei strategii. Companiile trebuie să se arate prudente și să evite segmentarea excesivă a pieței abordate. Dacă totuși se întâmplă acest lucru, pot să recurgă la *contrasegmentare*, pentru a-și lărgi baza de clienți. Johnson & Johnson, de exemplu, și-a lărgit piața-țintă pentru șamponul său destinat copiilor, astfel încât să cuprindă și adulți. Smith Kline Beecham și-a lansat pasta de dinți Aquafresh în așa fel încât să atragă simultan trei segmente definite după avantajul căutat: cei care vor o respirație proaspătă, cei care își doresc dinți mai albi și cei care vor să se protejeze împotriva cariilor.

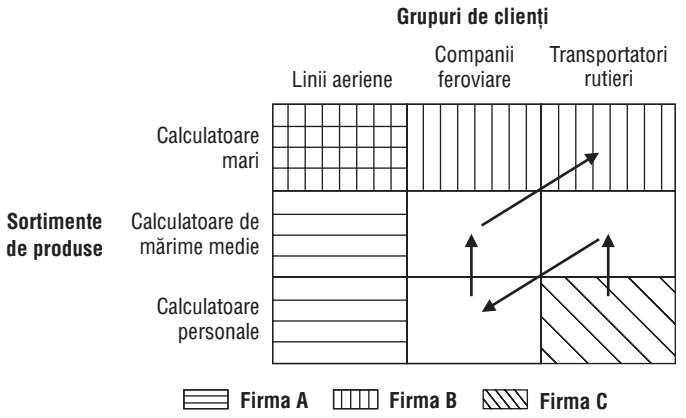
Considerații suplimentare

În evaluarea și alegerea segmentelor, trebuie să se țină cont de încă patru considerații suplimentare: planurile de invadare succesivă a segmentelor; actualizarea sistemelor de segmentare; și respectarea criteriilor etice în alegerea pieței-țintă.

PLANURILE DE INVADARE SUCCESIVĂ A SEGMENTELOR O firmă dă dovadă de înțelepciune, dacă intră pe un singur segment odată, fără a-și dezvălui planurile de

FIGURA 8.7

Plan de invadare succesivă a segmentelor de piață



expansiune. Concurenții nu trebuie să știe ce segment(e) are de gând să abordeze firma în continuare. Strategia invadării succesive a segmentelor este prezentată în figura 8.7. Trei firme – A, B și C – s-au specializat în adaptarea sistemelor de calculatoare la cerințele companiilor de transport aerian, ale companiilor feroviare și ale companiilor de transport rutier de mărfuri. Firma A satisface toate nevoile companiilor aeriene în materie de calculatoare. Firma B vinde sisteme mari de calculatoare tuturor celor trei sectoare de transportatori. Firma C vinde calculatoare personale companiilor de transport rutier.

Spre ce segment ar trebui să se îndrepte în continuare firma C? Săgețile din figură indică succesiunea planificată de invadare a segmentelor. În etapa următoare, firma C va oferi calculatoare de mărime mijlocie companiilor de transport rutier. Apoi, pentru a adormi bănuielile firmei B, care se teme să nu-și piardă din clienții transportatori rutieri pe care îi aprovizionează cu calculatoare mari, următoarea mișcare a firmei C va fi aceea de a vinde calculatoare personale companiilor feroviare. Ceva mai târziu, firma C va începe să le vândă calculatoare de mărime mijlocie, iar în final poate lansa un atac complet asupra poziției deținute de firma B pe segmentul calculatoarelor mari pentru companiile de transport rutier. Firește, planurile secrete de acțiune ale firmei C sunt condiționate de mișcările plănuite și de reacțiile concurenților de pe segmentele în cauză.

Din păcate, prea puține sunt firmele care își elaborează un plan de invazie pe termen lung. Pepsi-Co este una dintre excepții: a atacat-o pe rivala Coca-Cola mai întâi pe piața produselor alimentare, apoi pe cea a automatelor de băuturi, apoi pe cea a localurilor fast-food și așa mai departe. Și firmele japoneze își planifică secvențial strategia de invadare. Obțin mai întâi un punct solid de sprijin pe o piață, după care intră pe alte segmente cu produsele lor. Toyota a început prin a introduce mașini de mic litraj (Tercel, Corolla), apoi s-a extins în sectorul mașinilor de mărime mijlocie (Camry, Avalon), iar în final pe segmentul autoturismelor de lux (Lexus).

Planurile de invazie ale unei firme pot fi anihilate atunci când aceasta se confruntă cu piețe închise, unde accesul nou-veniților este blocat de concurenții deja existenți. În

acest caz, firma invadatoare trebuie să găsească o cale de a pătrunde înăuntru cu forța. Problema intrării pe o piață blocată impune o abordare de megamarketing. **Megamarketingul** este coordonarea strategică a competențelor economice, psihologice, politice și de relații publice, pentru a stabili relații de cooperare cu o serie de persoane și organizații în vederea pătrunderii sau desfășurării activității pe o anumită piață. Pepsi a apelat la megamarketing pentru a intra pe piața indiană:

PEPSICO

După ce Coca-Cola a părăsit India, Pepsi a cooperat cu un grup patronal indian, ca să obțină aprobarea guvernului pentru intrarea sa în India, în ciuda obiecțiilor ridicate de firmele autohtone de răcoritoare și de legiuitorii adversari ai companiilor multinaționale. Pepsi s-a oferit să ajute India la exportarea unor produse agricole, într-un volum care să facă mai mult decât să acopere costul importării de concentrat pentru băuturile sale răcoritoare. Totodată, a promis că va intra în zone rurale, pentru a le ajuta la dezvoltarea lor economică. Mai mult, Pepsi s-a oferit să transfere în India tehnologie de procesare și de ambalare a alimentelor, și tehnologie de tratare a apei. Așadar, Pepsi a venit cu o ofertă combinată de avantaje, cu care a câștigat sprijinul a diverse grupuri de interese indiene.

Odată intrată pe o piață, compania multinațională trebuie să aibă mare grijă cum se poartă, adică să-și gândească foarte bine *poziționarea civică*.

HEWLETT-PACKARD

Hewlett-Packard se poziționează ca firmă care implementează „includerea în universul electronic" – încercarea de a le aduce și celor săraci avantajele tehnologiei. În acest scop, HP a demarat un proiect cu durata de trei ani, destinat să creeze locuri de muncă, să îmbunătățească nivelul de educație și să asigure un acces mai bun la serviciile publice din statul indian Kuppam. În colaborare cu guvernul local, precum și cu o filială HP Labs din India, compania ajută autoritățile acestui stat să le asigure săracilor din zona rurală un acces adecvat la arhivele statului, la instrucție școlară, la informații de sănătate, la prețuri agricole și așa mai departe. Speranța este aceea de a stimula dezvoltarea firmelor mici axate pe tehnologie. Această inițiativă nu numai că întărește atitudinea favorabilă față de marca HP în India, ci va ajuta totodată compania să descopere noi linii de activitate comercială profitabilă.[58]

ACTUALIZAREA MODALITĂȚILOR DE SEGMENTARE Analiza de segmentare a pieței trebuie refăcută periodic, fiindcă segmentele pieței se schimbă. Era o vreme când industria calculatoarelor personale își segmenta produsele pur și simplu după viteza de lucru și după puterea de calcul. Ulterior, marketerii de PC-uri au sesizat apariția unei piețe distincte, pe care se cereau calculatoare de capacitate mijlocie pentru firme mici și pentru lucru acasă, adică așa-zisa „piață SOHO" („small office and home office" – „birou mic și birou acasă"). Companiile care onorează comenzi prin poștă, gen Dell sau Gateway, s-au adresat cerinței acestei piețe în materie de înaltă performanță cuplată cu

preț scăzut și ușurință în utilizare. Curând după aceea, producătorii de calculatoare personale au început să vadă această piață ca fiind compusă din segmente mai mici. „Nevoile unui birou de firmă mică s-ar putea să difere foarte mult de nevoile unui birou la domiciliu", spune un director de la Dell.[59]

Un mod de a descoperi segmente noi ar fi prin cercetarea ierarhiei atributelor examinate de consumatori atunci când aleg o marcă, în cazul în care folosesc strategii decizionale în etape. Acest procedeu se numește **compartimentarea pieței**. Cu ani în urmă, majoritatea cumpărătorilor de automobile hotărau mai întâi de la ce producător își vor cumpăra mașina și apoi de la ce diviziune a acestuia (*ierarhie dominată de marcă*). De exemplu, un cumpărător putea avea preferință pentru automobilele produse de General Motors, iar în cadrul acestei mulțimi, pentru Pontiac. Astăzi, mulți cumpărători aleg mai întâi țara de proveniență a mașinii pe care o cumpără (*ierarhie dominată de țară*). Un cumpărător poate decide că vrea o mașină japoneză, apoi că vrea o Toyota și apoi un model Corolla de la Toyota. Firmele trebuie să urmărească atent orice modificare adusă de consumatori în ierarhia atributelor examinate și să se adapteze în funcție de noile priorități.

Ierarhia atributelor poate da la iveală segmente de clienți. Cumpărătorii care decid în primul rând asupra prețului au predilecție pentru preț; cei care decid întâi tipul mașinii (de exemplu: sport, berlină, break) au predilecție pentru tip; cei care decid mai întâi asupra mărcii au predilecție pentru marcă. Se poate considera că toți cei cu predilecție pentru preț/tip/marcă alcătuiesc un segment; cei care au predilecție pentru calitate/serviciu/tip alcătuiesc alt segment. Fiecare segment poate avea caracteristici distincte de ordin demografic, psihografic și mediagrafic.[60]

CRITERII ETICE ÎN ALEGEREA PIEȚELOR-ȚINTĂ Marketingul la țintă provoacă uneori controverse publice.[61] Opinia publică se arată îngrijorată, atunci când marketerii profită în mod abuziv de grupuri vulnerabile (cum ar fi copiii) sau de grupuri dezavantajate (cum ar fi locuitorii cartierelor sărace din marile orașe), sau când promovează produse potențial nocive. Companiile producătoare de fulgi de cereale au fost virulent criticate pentru eforturile de marketing dirijate spre copii. Criticii se tem că mesajele insistent promovate prin intermediul unor adorabile personaje de desen animat îi vor face pe copii să nu mai țină cont de ceea le spun părinții, cerând insistent prea mulți fulgi îndulciți cu zahăr sau produse alimentare prost echilibrate din punct de vedere nutritiv. Și companiile producătoare de jucării au avut parte de asemenea critici. Iar McDonald's și alte lanțuri de localuri fast-food și-au atras admonestări aspre din partea publicului, pentru că și-au direcționat meniurile cu conținut ridicat de grăsime și de sare spre locuitorii săraci ai cartierelor din marile orașe.

Anumite documente interne ale companiilor R. J. Reynolds și Brown & Williamson Tobacco Corporation (marketerul mărcii de țigări Kool) au dezvăluit măsura în care aceste companii îi vizează pe tinerii negri între 16 și 25 de ani, mai ales în comercializarea

țigărilor mentolate.[62] Firma G. Heilemann Brewing și-a atras un adevărat bombardament de critici, atunci când și-a extins linia Colt 45 cu marca Powermaster, o nouă bere din malț cu concentrație mare de alcool (5,9 procente conținut de alcool pur la volum). Berea tare din malț este consumată în primul rând de negri, iar prin vizarea insistentă a negrilor, compania Heileman s-a văzut și ea vizată de oficialii federali, de liderii din ramură, de activiștii negri și de presă.[63]

Nu toate încercările de abordare a copiilor, a minorităților sau a altor segmente speciale declanșează critici din partea publicului. Pasta de dinți Colgate Junior a celor de la Colgate-Palmolive are caracteristici special proiectate încât să-i facă pe copii să se spele pe dinți mai îndelung și mai des. Alte firme vin să răspundă nevoilor de ordin special ale segmentelor minoritare. Proprietarii afro-americani ai sălilor de cinema ICE, de pildă, au remarcat că, deși numărul de spectatori negri a crescut vizibil, în cartierele sărace din marile orașe se face acut simțită lipsa sălilor de cinema. ICE încheie acorduri de parteneriat cu comunitățile afro-americane unde are săli de cinema, apelând la posturi de radio locale pentru a-și promova filmele și adoptând sugestiile partenerilor comunitari, în privința produselor alimentare vândute în incinta sălilor de către concesionari.[64] Așadar, problema care se pune nu este pe cine abordăm, ci, mai degrabă, cum și pentru ce. Marketingul responsabil din punct de vedere social impune ca abordarea pieței să se facă nu doar pentru a servi intereselor firmei, ci și intereselor celor abordați.

Acesta este argumentul invocat de multe firme care își dirijează marketingul spre consumatorii preșcolari. În condițiile în care aproape 4 milioane de copii sunt înscriși într-o formă instituționalizată de îngrijire și supraveghere, potențialul acestei piețe – care-i include și pe părinți, și pe copii – este mult prea mare pentru a putea fi ignorat. Așadar, pe lângă aprovizionarea cu produsele uzuale, cum ar fi blocuri de desen, cuști pentru hamsteri și cuburi cu imagini și litere, preșcolarii americani e foarte probabil să aibă la dispoziție orare de planificare Care Bear, programe de lectură Pizza Hut și reviste Nickelodeon.

NICKELODEON, PIZZA HUT, FORD MOTOR CORP.

Postul de televiziune prin cablu Nickelodeon s-a numărat printre primele firme care au valorificat piața preșcolarilor, atunci când a lansat, în anul 1999, revista de familie *Nick Jr.* Jumătate din tirajul de un milion de exemplare al revistei este distribuit gratuit instituțiilor de îngrijire a preșcolarilor; firma nu încearcă să ascundă faptul că, prin aceasta, încearcă să-i convingă pe părinții micuților să cumpere abonamente la canalul Nickelodeon și produse sub licența Nickelodeon. În contrast, alte companii insistă că produsele lor pentru preșcolari sunt menite să satisfacă pur și simplu o nevoie socială. Pizza Hut este un exemplu în acest sens: prin programul destinat preșcolarilor, fiecare copil primește un certificat pentru o pizza pe gratis, dacă educatoarea sau educatorul lui petrece cel puțin 60 de minute, cumulat de-a lungul a patru săptămâni, citind cu voce tare copiilor din clasă. În anul 2002, la program au participat 1,6 milioane de preșcolari din 33 800 de instituții. Tot așa, fabricantul de automobile

Ford spune că le trimite postere celor 100.000 de grădinițe, școli pregătitoare și centre de îngrijire peste zi a copiilor, pentru a-i încuraja pe copiii cu vârste cuprinse între 2 și 5 ani să se gândească la securitate. Posterul este un alfabetar al măsurilor de securitate, unde litera A vine de la „automobil" (dar F nu vine, totuși, de la „Ford"...).

Educatorii și părinții au păreri împărțite în ceea ce privește moralitatea acestui efort insistent de marketing dirijat tot mai mult spre copiii preșcolari. Unii sunt de partea asociațiilor gen „Opriți Exploatarea Comercială a Copiilor" (Stop Commercial Exploitation of Children), care consideră că preșcolarii sunt extraordinar de sensibili la publicitate și că girul școlii în ceea ce privește un produs îi va face pe copii să creadă că acesta este bun pentru ei – indiferent despre ce produs ar fi vorba! Pe de altă parte, multe grădinițe și centre de îngrijire peste zi a copiilor, care au la dispoziție bugete extrem de limitate, primesc cu bucurie resursele gratuite care li se oferă în acest mod.[65]

REZUMAT

1. Marketingul la țintă cuprinde trei activități: segmentarea pieței, vizarea pieței și poziționarea pe piață.
2. Piețele pot fi vizate la patru niveluri: al segmentelor, al nișelor, al zonelor locale și al indivizilor. Segmentele de piață sunt grupuri numeroase și identificabile din interiorul unei piețe. O nișă este un grup mai îngust definit. Marketerii își atrag piețele locale prin marketing primar la nivel de zonă comercială, de cartier și chiar de magazin individual.
3. Tot mai multe firme au început să practice adaptarea la comandă, la nivel individual și la nivel de masă. Este probabil ca în viitor să câștige teren automarketingul – o formă de marketing individual în care consumatorii iau în mai mare măsură inițiativa în conceperea produselor și a mărcilor.
4. Există două baze pentru segmentarea piețelor de consum: caracteristicile consumatorului și reacțiile consumatorului. Principalele variabile de segmentare pentru piețele de consum sunt variabilele geografice, demografice, psihografice și comportamentale, care pot fi utilizate separat sau în combinație.
5. Marketerii de pe piețele de afaceri folosesc toate aceste variabile, alături de cele operaționale, de metodele de aprovizionare și de factorii conjuncturali.
6. Pentru a avea vreo utilitate practică, segmentele de piață trebuie să fie măsurabile, substanțiale, accesibile, diferențiabile și valorificabile.
7. O firmă trebuie să evalueze diversele segmente identificate și să decidă câte să abordeze și pe care dintre ele: un singur segment, mai multe segmente, un produs anume, o piață anume sau toată piața. Dacă se hotărăște să servească toată piața, firma trebuie să aleagă între marketingul diferențiat și cel nediferențiat. De asemenea, firmele trebuie să țină sub observație corelațiile dintre segmente, în căutarea economiilor de diversitate și a posibilităților de a aborda supersegmente, după care să-și elaboreze planuri de invadare succesivă a segmentelor.
8. Marketerii trebuie să-și aleagă piețele-țintă de o manieră responsabilă.

APLICAȚII

Dezbatere de marketing: Să fi murit marketingul de masă?

Când tot mai mulți marketeri adoptă sisteme tot mai detaliate de segmentare a pieței – perfecționate de posibilitățile Internetului și de alte eforturi având ca scop adaptarea la comandă –, unele voci critice afirmă că marketingul de masă a murit. Alții spun că nu și că întotdeauna va fi loc pentru mărcile de mare acoperire, care apelează la programe de marketing ce vizează piața de masă.

Adoptați o poziție: „Marketingul de masă a murit" sau „Marketingul de masă continuă să fie un mod viabil de creare a unei mărci profitabile".

Discuție de marketing

Sisteme de segmentare a pieței *descriptive* **sau** *comportamentale***?** Gândiți-vă la mai multe categorii diferite de produse. Cum v-ați clasifica pe dumneavoastră înșivă, în termenii diverselor modalități de segmentare a pieței? Cât de eficace sau de puțin eficace ar fi marketingul pentru dumneavoastră, în funcție de segmentul în cauză? Cum ați compara, prin contrast, modalitățile de segmentare prin variabile demografice și cele de segmentare prin variabile comportamentale? Care dintre ele credeți că ar fi mai eficace, pentru marketerii care încearcă să vă vândă ceva dumneavoastră?

MARKETING sub reflector

HSBC

HSBC este cunoscută ca „banca locală a lumii". Inițial denumită Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited, HSBC a fost înființată în anul 1865 pentru a finanța comerțul în creștere dintre China și Marea Britanie. Astăzi, HSBC este banca numărul doi ca mărime din lume, servind 100 de milioane de clienți, prin cele 9.500 de sucursale răspândite în 79 de țări. Banca este organizată atât pe linii de activitate (servicii financiare personale; finanțarea nevoilor de consum; servicii bancare comerciale; servicii de investiții pentru firme; servicii bancare private), cât și pe segmente geografice (Asia-Pacific, Marea Britanie/Zona euro, America de Nord/NAFTA, America de Sud, Orientul Mijlociu).

În ciuda faptului că operează în 79 de țări, banca se străduiește din răsputeri să păstreze o notă de specific local în fiecare zonă, inclusiv prin buna cunoaștere a condițiilor locale. Strategia fundamentală de operare a HSBC constă în a rămâne aproape de clienți. Cum spunea președintele băncii, Sir John Bond, în noiembrie 2003: „Poziția noastră, de bancă locală a lumii, ne dă posibilitatea să abordăm fiecare țară de o manieră unică, combinând armonios cunoașterea locală cu o platformă de operare mondială."

Să luăm ca exemplu eforturile de marketing local depuse de HSBC în zona orașului New York: pentru a le dovedi blazaților new-yorkezi că acest mamut bancar cu sediul la Londra chiar este „banca locală a lumii", HSBC a organizat un concurs intitulat „Cel mai bine informat taximetrist new-yorkez". Taximetristul câștigător primește ca premiu dreptul de a face curse un an întreg, pe toată durata programului zilnic de serviciu, pentru HSBC, iar clienții băncii câștigă și ei, fiindcă, dacă îi arată taximetristului un card bancar, un carnet de cecuri sau un extras de cont emis de HSBC, au dreptul la o cursă gratuită, plătită de bancă, în taxiul purtând marca HSBC. Campania demonstrează cunoașterea de către HSBC a condițiilor locale. „Pentru a-i face pe new-yorkezi să te creadă local, trebuie să acționezi local", a spus Drew Neisser, directorul general al firmei Renegade, specializată în consultanță de marketing.

Peste mări și țări, în celălalt capăt al lumii, la Hong Kong, HSBC a derulat o campanie diferită. Într-o regiune greu lovită de epidemia sindromului deficienței respiratorii acute (SARS sau „gripa aviară"), HSBC a lansat un program de revitalizare a economiei locale. HSBC „a reinvestit dobânzile" în clienții cei mai afectați de SARS (angajați ai cinematografelor, hotelurilor, restaurantelor și agențiilor de voiaj). Programul le-a ușurat clienților povara financiară. Banca a promovat și sectorul comercial al Hong-Kongului, oferind reduceri și restituiri clienților care utilizează o carte de credit HSBC când fac cumpărături sau mănâncă la restaurant, pentru a ajuta și firmele afectate de declanșarea epidemiei. La această promoție au participat peste 1.500 de comercianți locali.

Pe lângă marketingul local, HSBC face și marketing de nișă. Spre exemplu, a descoperit un tip de produs puțin cunoscut, a cărui piață creștea într-un ritm de 125 la sută pe an: polița de asigurare pentru animalele de companie. În

decembrie 2003, banca a anunțat că va distribui la nivel național asigurări pentru animale de companie, prin propria societate de asigurări, HSBC Insurance, punând astfel la dispoziție produsul tuturor deponenților săi.

HSBC face și segmentare geografică. În Statele Unite, banca îi va viza pe imigranți, îndeosebi pe hispanici, acum, că a cumpărat banca Bital din Mexic, unde mulți dintre cei care migrează spre Statele Unite își depun banii.

Pe ansamblu, se poate spune că HSBC s-a străduit în mod conștient să-și adune toate activitățile din lume sub o singură marcă globală, prin sloganul „banca locală a lumii". Scopul este acela de a face legătura între amploarea internațională și relațiile strânse pe care le întreține în fiecare dintre țările unde operează. HSBC cheltuiește anual 600 de milioane $ cu marketingul global și e foarte probabil că-și va reduce numărul de agenții publicitare cu care lucrează. HSBC va decide cine obține contractul de publicitate dând fiecărei agenții ca temă „un exercițiu de strategie a mărcii", iar agențiile se vor lupta între ele să obțină contractul, prin îmbunătățirea locului 37 deținut de marca HSBC în clasamentul mondial al mărcilor.

Întrebări spre discuție

1. Care au fost factorii-cheie ai succesului pentru HSBC?
2. Unde este vulnerabilă HSBC? Care sunt pericolele de care trebuie să se păzească?
3. Ce recomandări ați face directorilor superiori de marketing ai firmei HSBC, pentru activitatea lor în viitor? Ce anume ar trebui să fie ei siguri că se va face, în desfășurarea activității de marketing?

Sursele: Deborah Orr, „New Ledger", *Forbes*, 1 martie 2004, pp. 72-73; „HSBC's Global Marketing Head Explains Review Decisions", *Adweek*, 19 ianuarie 2004; „Now Your Customers Can Afford to Take Fido to the Vet", *Bank Marketing*, decembrie 2003, p. 47; Kenneth Hein, „HSBC Bank Rides the Coattails of Chatty Cabbies", *Brandweek*, 1 decembrie 2003, p. 30; Sir John Bond și Stephen Green, „HSBC Strategic Overview", prezentare în fața investitorilor, 27 noiembrie 2003; „Lafferty Retail Baniking Awards 2003", *Retail Banker International*, 27 noiembrie 2003, pp. 4-5; „Ideas that Work", *Bank Marketing*, noiembrie 2003, p. 10; „HSBC Enters the Global Branding Big League", *Bank Marketing International*, august 2003, pp. 1-2; Normandy Madden, „HSBC Rolls Out Post-SARS Effort", *Advertising Age*, 16 iunie 2003, p. 12; www.hsbc.com.

NOTE

1. „Over 60 and Overlooked", *The Economist*, 10 august 2002, pp. 51-52.
2. Rebecca Gardyn, „Whitewashed", *American Demographics*, februarie 2003, pp. 14-15.
3. David J. Lipke, „Pledge of Allegiance", *American Demographics*, noiembrie 2000, pp. 40-42.
4. Linda Tischler, „Where the Bucks Are", *Fast Company*, martie 2004, pp. 71-75.
5. James C. Anderson și James A. Narus, „Capturing the Value of Supplementary Services", *Harvard Business Review*, ianuarie-februarie 1995, pp. 75-83.
6. Greg Burns, „It Only Hertz When Enterprise Laughs", *BusinessWeek*, 12 decembrie 1994, p. 44.
7. Tevfik Dalgic și Maarten Leeuw, „Niche Marketing Revisited: Concept, Applications, and Some European Cases", *European Journal of Marketing* 28, no. 4 (1994), pp. 39-55.
8. Craig Wilson, „Hallmark Hits the Mark", *USA Today*, 14 iunie 2001, pp. 1D-2D.
9. Ian Zack, „Out of the Tube", *Forbes*, 26 noiembrie 2001, p. 200.
10. Robert Blattberg și John Deighton, „Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressibility", *Sloan Management Review* 33, no. 1 (1991), pp. 5-14.
11. David Stipp, „How Genentech Got It", *Fortune*, 9 iunie 2003, pp. 81-88.
12. Hermann Simon, *Hidden Champions* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
13. Paul Davidson, „Entrepreneurs Reap Riches from Net Niches", *USA Today*, 20 aprilie 1998, p. B3.
14. www.ostrichesonline.com.
15. Susan Rea, „American Drug Stores Custom-Fits Each Market", *Stores*, septembrie 1994, pp. 22-24.
16. Peter Post, „Beyond Brand – The Power of Experience Branding", *ANA/The Advertiser*, octombrie/noiembrie 2000.
17. Joe Sharkey, „Attention Holiday InnTowel Snatchers: All Is Forgiven", *New York Times*, 15 iulie 2003, p. C7; „Get Above It All, Ride a Balloon", *Houston Chronicle*, 17 august 2003, p. 3.
18. B. Joseph Pine și James H. Gilmore, *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1999).
19. Arlene Weintrub, „Chairman of the Board", *BusinessWeek*, 28 mai 2001, p. 96.
20. Don Peppers și Martha Rogers, *The One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time* (New York: Currency/Doubleday, 1993).
21. Adrian J. Slywotzky și David J. Morrison, *How Digital Is Your Business?* (New York: Crown Business, 2000), p. 39.
22. Jerry Wind și A. Rangaswamy, „Customerization: The Second Revolution in Mass Customization", comunicare Wharton School, iunie 1999.
23. Anderson și Narus, „Capturing the Value of Supplementary Services", pp. 75-83.
24. Joann Muller, „Kmart con Salsa: Will It Be Enough?", *BusinessWeek*, 9 septembrie 2002.
25. Nanette Byrnes, „What's Beyond for Bed Bath & Beyond?", *BusinessWeek*, 19 ianuarie 2004, pp. 45-50; Andrea Lillo, „Bed Bath Sees More Room for Growth", *Home Textiles Today*, 7 iulie 2003, p. 2.
26. Kate Kane, „It's a Small World", *Working Woman*, octombrie 1997, p. 22.
27. Un alt mare furnizor de date geodemografice este ClusterPlus (Strategic Mapping).
28. Becky Ebenkamp, „Urban America Redefined", *Brandweek*, 6 octombrie 2003, pp. 12-13; Christina Del Valle,

„They Know Where You Live: And How You Buy", *BusinessWeek*, 7 februarie 1994, p. 89.
29. www.claritas.com.
30. Michael J. Weiss, *The Clustering of America* (New York: Harper & Row, 1988); Michael J. Weiss, *Breaking Up Is Hard to Do: The Clustered World* (Boston: Little Brown & Co., 2000).
31. Michael J. Weiss, „To Be About to Be", *American Demographics*, septembrie 2003, pp. 29-36.
32. Andrew Tilin, „Will the Kids Buy It?", *Business 2.0*, mai 2003, pp. 94-99; Sholnn Freeman și Norihiko Shirouzu, „Toyota's Gen Y Gamble – New Scion Line Sure Is Boxy But It's an Early Success As Youth Shun Dad's Camry", *Wall Street Journal*, 30 iulie 2003, p. B1; Keith Naughton, „Hip to Be Square", *Newsweek*, 21 octombrie 2002, pp. 50-51.
33. Sarah Allison și Carlos Tejada, „Mr., Mrs., Meet Mr. Clean", *Wall Street Journal*, 30 ianuarie 2003, pp. B1, B3.
34. Jim Rendon, „Rear Window", *Business 2.0*, august 2003, p. 72.
35. Tim Lowry, „Young Man, Your Couch Is Calling", *BusinessWeek*, 28 iulie 2003, pp. 68-69.
36. Aixa Pascual, „Lowe's Is Sprucing Up Its House", BusinessWeek, 3 iunie 2002, pp. 56-57; Pamela Sebastian Ridge, „Tool Sellers Tap Their Feminine Side", *Wall Street Journal*, 16 iunie 2002, p. B1.
37. Matt Ackermann, „Wachovia Unit Refocuses on a Wealth 'Sweet Spot'", *American Banker*, 6 octombrie 2003, p. 20.
38. Gregory L. White și Shirley Leung, „Middle Market Shrinks as Americans Migrate toward the Higher End", *Wall Street Journal*, 29 martie 2002, pp. A1, A8.
39. Michael Silverstein și Neil Fiske, *Trading Up: The New American Luxury* (Portfolio, 2003).
40. Linda Tischler, „The Price Is Right", *Fast Company*, noiembrie 2003, pp. 83-91.
41. Geoffrey E. Meredith și Charles D. Schewe, împreună cu Janis Karlovich, *Defining Markets, Defining Moments* (New York, NY: Hungrey Minds, Inc., 2000).
42. Andrew E. Serwer, „42,496 Secrets Bared", *Fortune*, 24 ianuarie 1994, pp. 13-14; Kenneth Labich, „Class in America", *Fortune*, 7 februarie 1994, pp. 114-26.
43. Leah Rickard, „Gerber Trots Out New Ads Backing Toddler Food Line", *Advertising Age*, 11 aprilie 1994, pp. 1, 48.
44. Harold Thorkilsen, „Manager's Journal: Lessons of the Great Cranberry Crisis", *Wall Street Journal*, 21 decembrie 1987, p. 20.
45. Pam Danziger, „Getting More for V-Day", *Brandweek*, 9 februarie 2004, p. 19.
46. Allana Sullivan, „Mobil Bets Drivers Pick Cappuccino over Parties", *Wall Street Journal*, 30 ianuarie 1995.
47. Această clasificare a fost adaptată după George H. Brown, „Brand Loyalty – Fact or Fiction?", *Advertising Age*, iunie 1952 – ianuarie 1953. Vezi și Peter E. Rossi, R. McCulloch și G. Allenby, „The Value of Purchase History Data in Target Marketing", *Marketing Science* 15, no. 4 (1996): pp. 321-40.
48. Chip Walker, „How Strong Is Your Brand?", *Marketing Tools*, ianuarie/februarie 1995, pp. 46-53.
49. www.conversionmodel.com.
50. Michele Marchetti, „Dell Computer", *Sales & Marketing Management*, octombrie 1997, pp. 50-53.
51. Roger Crockett, „Pillsbury's New Software Will Let the Food Giant Slice and Dice Reams of Data, Changing Everything about How It Caters to Consumers", *BusinessWeek*, 3 aprilie 2000, pp. EB-78.
52. Dennis H. Pillsbury, „Small Business Niches Differentiate Penn National Insurance", *Rough Notes*, octombrie 2003, pp. 60-64.
53. Thomas S. Robertson și Howard Barich, „A Successful Approach to Segmenting Industrial Markets", *Planning Forum*, noiembrie-decembrie 1992, pp. 5-11.
54. Neil Rackham și John DeVincentis, *Rethinking the Sales Force: Redefining Selling to Create and Capture Customer Value* (New York: McGraw-Hill, 1999), capitolul 1.
55. Wendell R. Smith, „Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies", *Journal of Marketing*, iulie 1995, p. 4.
56. www.esteelauder.com.
57. Wendy Brandes, „Advertising: Black-Oriented Radio Tunes into Narrower Segments", *Wall Street Journa*l, 13 februarie 1995, p. B5.
58. Marc Gunther, „Tree Huggers, Soy Lovers, and Profits", *Fortune*, 23 iunie 2003, pp. 98-104.
59. Catherine Arns, „PC Makers Head for 'SoHo'", *BusinessWeek*, 28 septembrie 1992, pp. 125-26; Gerry Khermouch, „The Marketers Take Over", *Brandweek*, 27 septembrie 1993, pp. 29-35.
60. Pentru un studiu de structură a pieței având ca temă ierarhia atributelor pe piața cafelei, vezi Dipak Jain, Frank M. Bass și Yu-Min Chen, „Estimation of Latent Class Models with Heterogeneous Choice Probabilities: An Application to Market Structuring", *Journal of Marketing Research*, februarie 1990, pp. 94-101. Pentru un exemplu de aplicare a analizei de lanț cauzal asupra piețelor globale, vezi Freakel Ter Hofstede, Jan-Benedict E.M. Steenkamp și Michel Wedel, „International Market Segmentation Based on Consumer-Product Relations", *Journal of Marketing Research*, februarie 1999, p. 1-17.
61. Bart Macchiette și Roy Abhijit, „Sensitive Groups and Social Issues", *Journal of Consumer Marketing* 11, no. 4 (1994): pp. 55-64.
62. Barry Meier, „Data on Tobacco Show a Strategy Aimed at Blacks", *New York Times*, 6 februarie 1998, p. A1; Gregory Freeman, „Ads Aimed at Blacks and Children Should Exact a High Price", *St. Louis Post-Dispatch*, p. B1.
63. N. Craig Smith și Elizabeth Cooper-Martin, „Ethics and Target Marketing: The Role of Product Harm and Consumer Vulnerability", *Journal of Marketing*, iulie 1997, pp. 1-20.
64. Roger O. Crockett, „They're Lining Up for Flicks in the 'Hood'", *BusinessWeek*, 8 iunie 1997, p. 75-76.
65. Caroline E. Mayer, „Nurturing Brand Loyalty; with Preschool Supplies, Firms Woo Future Customers – and Current Parents", *Washington Post*, 12 octombrie 2003, p. F1.

PARTEA

4 CREAREA UNOR MĂRCI PUTERNICE

CAPITOLUL 9 CREAREA CAPITALULUI MĂRCII

ÎN ACEST CAPITOL VOM ABORDA URMĂTOARELE CHESTIUNI:

1. Ce este marca și cum funcționează crearea și utilizarea mărcilor?
2. Ce este capitalul mărcii?
3. Cum se construiește, cum se evaluează și cum se gestionează capitalul mărcii?
4. Care sunt cele mai importante decizii din elaborarea unei strategii a mărcii?

Pentru crearea unei mărci puternice este nevoie de o planificare atentă și de foarte multe investiții pe termen lung. La baza unei mărci de succes se află întotdeauna un produs sau un serviciu foarte bun, susținut cu un marketing conceput și executat în mod creativ. Una dintre cele mai de succes mărci pe care le putem vedea astăzi este Google:

Creat în anul 1998 de doi doctoranzi ai Universității Stanford, motorul de căutare Google are denumirea inspirată din cuvântul googol *(numărul reprezentat de cifra 1 urmată de 100 de zerouri), ca aluzie la uriașul volum de date vehiculate online. În condițiile în care primea 200 de milioane de solicitări de căutare pe zi, firma Google a făcut profit concentrându-se exclusiv pe căutare, fără să-și mai adauge și alte servicii, cum procedau multe alte portaluri. Rezumându-se la text simplu, evitând reclamele și folosind sofisticate algoritmuri de căutare, Google asigură un serviciu rapid și sigur. Banii vin din listele cu plată relevante pentru întrebarea pusă de un utilizator și din acordare de licențe asupra propriei tehnologii unor firme ca AOL și ziarul Washington Post. Și, probabil ca semn suprem al succesului incontestabil, multă lume folosește acum denumirea mărcii într-un sens general acoperitor: „a da pe Google" înseamnă „a căuta ceva pe Internet". În cadrul unui sondaj public pe tema mărcii cu cel mai mare impact asupra vieții subiecților, Google a fost desemnată „Marca anului 2002" de către consultanții firmei Interbrand, specializată în crearea și impunerea pe piață a mărcilor. Acest succes nu a trecut însă neobservat și a condus la puternice reacții competiționale din partea giganților Yahoo! și Microsoft.*[1]

Cea mai distinctivă competență a marketerilor profesioniști rămâne, probabil, capacitatea lor de a crea, de a întreține, de a dezvolta și de a proteja mărci. Crearea și utilizarea mărcilor a devenit o prioriate de marketing. Mărcile de succes, cum ar fi Starbucks, Sony și Nike, impun un plus de preț pe piață și se bucură de multă fidelitate. Mărci noi, cum ar fi Krispy Kreme, Red Bull și JetBlue, încântă imaginația consumatorilor și a comunității financiare deopotrivă. Marketerii mărcilor de succes ale noului mileniu trebuie să exceleze la capitolul managementului strategic al acestor active. *Managementul strategic al mărcilor* este procesul de concepere și de implementare a activităților și programelor de marketing destinate să creeze, să evalueze și să gestioneze activul mărcilor, în așa fel încât să le maximizeze valoarea. Procesul de management strategic al mărcilor se compune din patru mari etape:

- Identificarea și implementarea poziționării mărcii.
- Planificarea și implementarea marketingului mărcii.
- Evaluarea și interpretarea datelor privind performanța mărcii.
- Creșterea și susținerea valorii mărcii.

În capitolul 10 vom vorbi despre poziționarea mărcii, iar restul subiectelor vor fi tratate în cadrul acestui capitol. Capitolul 11 trece în revistă câteva concepte importante privitoare la concurență.

Ce este capitalul de piață al mărcii?

Iată cum definește Asociația Americană de Marketing conceptul mărcii: „O **marcă** este un nume, un termen, un semn, un simbol, un desen sau o combinație între aceste elemente, având ca scop identificarea bunurilor sau serviciilor unui vânzător sau grup de vânzători și diferențierea acestor bunuri sau servicii de cele ale concurenților.“ Prin urmare, o marcă este un produs sau un serviciu ale cărui elemente deliberat adăugate îl diferențiază, într-un fel sau altul, de alte produse sau servicii destinate să satisfacă aceeași nevoie. Aceste diferențe pot fi funcționale, raționale sau tangibile – având legătură cu performanța produsului reprezentat de marcă. Dar pot fi și mai simbolice, emoționale sau intangibile – având legătură cu ceea ce reprezintă marca.

Aplicarea mărcii este utilizată de secole, ca mijloc de a distinge bunurile unui producător anume de cele ale altui producător.[2] Cele mai timpurii semne ale utilizării mărcilor pot fi considerate eforturile ghildelor medievale de a-i obliga pe meșteșugari să aplice un însemn propriu pe produsele lor, pentru a se feri și a-i feri pe consumatori de calitatea inferioară. În artele frumoase, aplicarea mărcii a început cu semnarea de către artiști a operelor create. Astăzi, mărcile joacă o serie întreagă de roluri importante, care îmbunătățesc viața consumatorilor și sporesc valoarea financiară a firmelor.

Rolul mărcilor

Mărcile identifică sursa de proveniență sau pe fabricantul unui produs și le dau consumatorilor – fie că e vorba de persoane fizice sau de organizații – posibilitatea să atribuie responsabilitatea pentru calitatea și performanța produsului unui fabricant sau distribuitor anume. Consumatorii pot să evalueze în mod diferit două produse perfect identice, în funcție de marca pe care o poartă fiecare. Consumatorii obțin informații despre mărci pe baza experiențelor proprii din trecut și a programelor de marketing ale produsului, aflând astfel care dintre mărci le satisfac nevoile și care nu. Și, pe măsură ce existențele consumatorilor devin tot mai complicate, tot mai grăbite și tot mai presate de lipsa timpului, capacitatea unei mărci de a le simplifica deciziile și de a le reduce riscurile devine de neprețuit.[3]

Mărcile îndeplinesc funcții importante și pentru firme.[4] Mai întâi, ele simplifică procedeele de manevrare și de urmărire a circulației produselor. De asemenea, o marcă îi oferă firmei protecție prin lege asupra unor atribute sau aspecte unice ale produsului.[5] Numele mărcii poate fi protejat prin înregistrarea ca nume de marcă comercială; procesele de fabricație pot fi protejate prin patente; iar ambalajele pot fi protejate prin drepturi de autor și prin designuri înregistrate. Aceste drepturi de proprietate intelectuală îi oferă firmei garanția necesară pentru a avea siguranța că, dacă investește bani în marcă, va culege beneficiile aduse de un activ de valoare.

Marca poate să semnaleze un anumit nivel de calitate, astfel încât clienții satisfăcuți să poate alege ușor produsul data viitoare.[6] Fidelitatea față de marcă asigură previzibilitatea și siguranța cererii pentru produsul sau serviciul firmei și creează bariere de intrare pe piață, care fac dificil accesul altor firme. Fidelitatea se poate traduce și printr-o disponibilitate de a plăti un preț mai mare – adeseori chiar și cu 20-25 la sută mai mult.[7] Deși concurenții pot copia cu ușurință procesele de fabricație și designul produsului, le va fi mult mai greu să se ridice la înălțimea impresiilor trainice produse în mintea indivizilor și a organizațiilor consumatoare, după ani întregi de activitate de marketing și de experiență avută cu produsul. Din acest punct de vedere, aplicarea unei mărci poate fi considerată un mijloc foarte eficace de asigurare a unui avantaj competitiv.[8]

Pentru firme, mărcile reprezintă așadar niște proprietăți recunoscute de lege extraordinar de valoroase, care pot să influențeze comportamentul consumatorului, pot să fie cumpărate și vândute și îi asigură proprietarului lor siguranța unui flux constant de venituri viitoare.[9] Începând cu anii de avânt economic de la mijlocul deceniului 1980, s-au plătit sume imense pentru mărci în cursul achizițiilor și fuziunilor între firme, reprezentând o valoare extrem de ridicată a prețului acțiunii raportat la câștiguri. Prima de preț s-a justificat adeseori prin ipoteza plusurilor de profit care puteau fi obținute și susținute pe seama mărcilor, precum și prin prisma uriașelor dificultăți și cheltuieli necesare pentru crearea de la zero a unor mărci similare. Analiștii bursei de valori consideră că mărcile puternice au ca rezultat câștiguri mai bune și performanțe de profit

superioare pentru firme, ceea ce, mai departe, creează o valoare superioară pentru acționari. În mare parte, recentul interes manifestat de conducerile superioare ale firmelor față de problematica mărcilor a fost efectul acestor considerații financiare referitoare la câștig. În caseta „Notă de marketing: Fișa de raport a mărcii" sunt prezentate cele 10 caracteristici esențiale pe care le au în comun cele mai puternice mărci din lume.[10]

Sfera de cuprindere a aplicării mărcilor

Bun, deci cum se face pentru a-i „aplica" o marcă unui produs? Deși firmele sunt cele care impulsionează crearea unei mărci, prin programe de marketing și prin alte activități, în ultimă instanța marca este un lucru care rezidă în mintea consumatorilor. O marcă este o entitate perceptuală, care, deși își are rădăcinile în realitatea tangibilă, reflectă de fapt percepțiile și poate chiar și idiosincrasiile consumatorilor.

Aplicarea mărcii este înzestrarea produselor și serviciilor cu puterea unei mărci. Practic vorbind, aplicarea mărcii constă în a crea diferențe. Pentru a aplica o marcă unui produs, este necesar să-i învățăm pe consumatori „cine" este produsul – dându-i un nume și utilizând alte elemente ale mărcii pentru a-l ajuta pe consumator să-l identifice – precum și „ce" face produsul și „de ce" ar trebui să le pese consumatorilor de acest lucru. Aplicarea mărcii presupune crearea unor structuri mentale și ajutarea consumatorilor să-și organizeze cunoștințele despre produse și servicii, într-un mod care să le clarifice procesul de luare a deciziei și, cu această ocazie, să-i furnizeze valoare și firmei.

Pentru ca strategiile de aplicare a mărcii să aibă succes și să se creeze valoarea mărcii, consumatorii trebuie să fie convinși că există diferențe relevante pentru ei între mărcile de produse sau servicii dintr-o categorie. Cheia succesului în aplicarea mărcii este reușita în a-i face pe consumatori să nu creadă că toate mărcile din categoria respectivă ar fi la fel.

Diferențele dintre mărci au adeseori legătură cu atributele sau cu avantajele produsului ca atare. Gillette, Merck, Sony, 3M și alte mărci corporatiste s-au menținut timp de decenii în poziția de lideri ai categoriilor lor de produse, parțial datorită faptului că au venit permanent cu inovații. Alte mărci își creează avantaje competitive prin mijloace independente de atributele produsului. Coca-Cola, Calvin Klein, Gucci, Tommy Hilfiger, Marlboro și altele s-au impus în poziția de lider al categoriei de produse prin faptul că au înțeles motivațiile și dorințele consumatorilor, iar apoi și-au creat imagini relevante și atrăgătoare în jurul produselor lor.

Aplicarea mărcii se poate face practic oriunde consumatorul are de ales. Se poate aplica o marcă unui bun fizic (supa Campbell, șamponul Pantene, automobilele Ford Mustang), unui serviciu (călătoriile cu Singapore Airlines, serviciile bancare oferite de Bank of America, asigurările medicale BlueCross/BlueShield), unui magazin (magazinul universal Nordstrom, magazinul specializat Foot Locker, supermarketul Safeway),

NOTĂ de marketing

Fișa de raport a mărcii

Cele mai puternice mărci din lume au în comun 10 atribute:

1. ***Marca excelează la capitolul furnizării avantajelor pe care le doresc cu adevărat consumatorii.*** Vă concentrați neabătut pe maximizarea experiențelor avute de clienți cu produsul și cu serviciul dumneavoastră?
2. ***Marca se menține relevantă.*** Sunteți la curent cu gusturile clienților dumneavoastră, cu situația actuală de pe piață și cu tendințele care se manifestă?
3. ***Strategia de stabilire a prețului are la bază percepțiile clienților în privința valorii.*** Ați procedat la optimizarea prețului, a costului și a calității, pentru a satisface sau a depăși așteptările clientului?
4. ***Marca este poziționată așa cum trebuie.*** V-ați stabilit criterii de paritate necesare și competitive cu concurenții? V-ați stabilit elemente de diferențiere oportune și fezabile?
5. ***Marca are o imagine coerentă.*** Sunteți siguri că programele dumneavoastră de marketing nu transmit mesaje contradictorii?
6. ***Portofoliul de mărci și ierarhizarea lor sunt logice și raționale.*** Poate marca de identitate corporatistă să creeze o umbrelă unitară pentru toate mărcile din portofoliu? Aveți o ierarhie a mărcilor care să fie bine gândită și bine înțeleasă?
7. ***Se face uz coordonat de un întreg repertoriu de activități de marketing, pentru crearea capitalului mărcii.*** Ați exploatat capabilitățile particulare ale fiecărei opțiuni de comunicare, având grijă în același timp ca semnificația mărcii să fie reprezentată coerent și unitar?
8. ***Managerii mărcii înțeleg ce înseamnă marca pentru consumatori.*** Știți ce anume le place și ce anume nu le place clienților la marca dumneavoastră? V-ați creat profiluri-portret ale clienților vizați, pe baza datelor de cercetare?
9. ***Marca este susținută în mod viabil și adecvat.*** Sunt succesele sau eșecurile programelor de marketing complet înțelese, înainte de a se trece la schimbarea lor? I se oferă mărcii suficientă susținere în materie de cercetare-dezvoltare?
10. ***Firma monitorizează posibilitățile de sporire a capitalului mărcii.*** V-ați creat o cartă-statut a mărcii, prin care acesteia să i se definească semnificația și valoarea de capital, precum și modul în care trebuie tratată? Ați repartizat responsabilități explicite pentru urmărirea și protejarea capitalului mărcii?

Sursa: Adaptare după Kevin Lane Keller, „The Brand Equity Report Card", *Harvard Business Review*, 1 ianuarie 2000, pp. 147-57.

unei persoane (Tom Clancy, Britney Spears, Andre Agassi), unui loc (orașul Sydney, statul Texas, țara Spania), unei organizații (UNICEF, Asociația Automobiliștilor Americani, The Rolling Stones) sau unei idei (dreptul la avort legal, comerțul liber între țări, libertatea de exprimare).

Definirea capitalului mărcii

Capitalul mărcii este valoarea adăugată cu care sunt înzestrate produsele și serviciile prin aplicarea mărcii. Această valoare se poate reflecta în modul cum gândesc, cum se simt și cum acționează consumatorii în ceea ce privește marca, precum și în prețurile, în cota de piață și în profitabilitatea pe care marca i le asigură firmei. Capitalul mărcii este

un activ intangibil extrem de important, care are atât valoare financiară, cât și valoare psihologică pentru firmă.

Marketerii și cercetătorii utilizează diverse perspective conceptuale, pentru a studia capitalul mărcii.[11] Abordările axate pe client privesc marca din perspectiva consumatorului – fie că este vorba de un individ sau de o organizație.[12] Premisa de la care pleacă modelele de capital al mărcii axate pe client este aceea că puterea unei mărci se alimentează din ceea ce au văzut clienții, au citit, au auzit, au învățat, au gândit și au simțit de-a lungul timpului în legătură cu marca. Altfel spus, puterea unei mărci se bazează pe ceea ce există în mintea clienților existenți și potențiali, precum și pe experiențele pe care le-au trăit, direct sau indirect, în legătură cu marca.[13]

Capitalul mărcii prin prisma clientelei poate fi definit ca efectul diferențial pe care îl exercită cunoașterea mărcii asupra reacției clientului la marketingul mărcii în cauză.[14] Despre o marcă se spune că are o valoare pozitivă de capital prin prisma clientelei, atunci când consumatorii reacționează în mai mare măsură favorabil la un produs și la modul în care este promovat, dacă marca este identificată, comparativ cu situația în care nu este identificată. Despre o marcă se spune că are o valoare negativă de capital prin prisma clientelei, în cazul în care consumatorii reacționează mai puțin favorabil la activitatea de marketing pentru marca respectivă, în aceleași circumstanțe.

Această definiție are trei componente esențiale. În primul rând, capitalul mărcii rezultă din diferențele apărute între reacțiile consumatorilor. Dacă nu apare nici o diferență, înseamnă că produsul sub nume de marcă poate fi clasificat ca marfă nediferențiată sau ca variantă generică a produsului. În acest caz, concurența se va face, probabil, pe baza prețurilor.

În al doilea rând, aceste diferențe de reacție sunt rezultatul cunoștințelor pe care le are consumatorul despre marcă. **Cunoașterea mărcii** este dată de toate gândurile, sentimentele, imaginile, experiențele, convingerile etc. pe care consumatorul ajunge să le asocieze cu marca. În particular, mărcile trebuie să evoce asociații intense, favorabile și unice în mintea clienților, așa cum se întâmplă în cazul mărcii Volvo (*siguranță*), Hallmark (*grijă*) și Harley-Davidson (*aventură*). În al treilea rând, reacția diferențială a consumatorilor, care dă capitalul mărcii, se reflectă în percepțiile, preferințele și comportamentul relativ la toate aspectele marketingului unei mărci. În tabelul 9.1 sunt prezentate pe scurt câteva dintre avantajele esențiale ale capitalului mărcii.

Prin urmare, marea dificultate cu care se confruntă marketerii în crearea unei mărci puternice este clară: trebuie să le asigure clienților acel tip de experiență cu produsele, cu serviciile și cu programele lor de marketing, care va da naștere structurilor adecvate de cunoaștere a mărcii.

APPLE COMPUTER

Firmei Apple Computer nu-i contestă nimeni măiestria de care a dat dovadă în a edifica o marcă puternică și îndrăgită de clienți din toate generațiile și din toate țările lumii. Desemnată „Marketerul anului 2003" de către revista *Advertising Age*, Apple se bucură de o extraordinară fidelitate din partea clienților, în primul rând datorită faptului că și-a respectat misiunea definită astfel de directorul general al firmei, Steven Jobs: „Să creăm lucruri importante, care schimbă viața oamenilor." Firma are o armată întreagă de „evangheliști Apple", nu numai datorită foarte inspiratei publicități cu care s-a promovat, ci și fiindcă se concentrează pe consumator în tot ceea ce face. Unele dintre cele mai mari campanii de rumoare promoțională de până acum nici măcar n-au pornit de la firma Apple: într-un club la modă din districtul abatoarelor din Manhattan, doi DJ-ei găzduiesc în fiecare noapte de marți ceea ce chiar ei au numit „Open iPod DJ Party". Totuși, firma nu se bazează pe clienți ca să-i facă marketingul. Apple a cheltuit 293 de milioane $ pentru a înființa 73 de magazine, care să alimenteze interesul față de marcă, inclusiv unul în faimosul cartier SoHo din New York, care a atras peste 14 milioane de vizitatori în anul 2003. Raționamentul din spatele acestei deplasări spre comercializarea cu amănuntul este următorul: cu cât pot mai mulți oameni să vadă și să atingă produsele Apple – și să vadă cu ochii lor ce poate face Apple pentru ei! –, cu atât va avea Apple mai multe șanse să-și majoreze cota de piață, care în continuare nu reprezintă decât o „felie" minusculă din piața calculatoarelor personale.[15]

Cunoașterea mărcii de către consumator este forța motrice a diferențelor care se manifestă în capitalul mărcii. Într-un sens abstract, capitalul mărcii poate fi văzut ca „punte de legătură", strategică și vitală pentru marketeri, între trecut și viitor.

Capitalul mărcii ca punte de legătură

Din perspectiva capitalului mărcii, toți banii cheltuiți în fiecare an pe marketingul produselor și al serviciilor ar trebui văzuți ca investiții în cunoașterea mărcii de către consumatori. În ceea ce privește investiția în edificarea poziției mărcii, *calitatea* este factorul critic, nu neapărat *cantitatea*, dincolo de un anumit prag minim necesar.

TABELUL 9.1 Avantajele de marketing ale unei mărci puternice

Impresii mai bune despre performanța produsului
Fidelitate mai mare
Poziție mai puțin vulnerabilă la acțiunile de marketing ale concurenților
Poziție mai puțin vulnerabilă la crizele de marketing
Marje mai mari
Reacție mai inelastică a consumatorilor la majorările de preț
Reacție mai elastică a consumatorilor la reducerile de preț
Cooperare și susținere mai mare din partea distribuitorilor
Eficacitate sporită a comunicațiilor de marketing
Posibile ocazii de acordare a unor licențe
Ocazii suplimentare de extindere a mărcii

Într-adevăr, există posibilitatea de „supracheltuială“ pentru consolidarea mărcii pe piață, dacă banii nu sunt cheltuiți în mod judicios. În categoria băuturilor de consum, mărci cum ar fi berea Michelob, berea Miller Lite și băutura răcoritoare 7Up au înregistrat un declin al vânzărilor în deceniul 1990, în ciuda susținerii masive cu activități de marketing – probabil din cauza deficiențelor de dirijare și de execuție ale campaniilor. Există și numeroase exemple de mărci care acumulează un capital imens, cheltuind bani pe activități de marketing care lasă urme prețioase și indelebile în mintea consumatorilor. Deși cu un buget mult mai modest decât cel al giganților din industria băuturilor de consum ca Pepsi, Coca-Cola și Budweiser, Comisia Industriei de Prelucrare a Laptelui din California a reușit să pună capăt unui declin de decenii în consumul de lapte al californienilor, ba chiar și să inverseze tendința, în parte datorită campaniei „Aveți lapte?“, bine concepută și bine executată.

În același timp, cunoașterea mărcii pe care o creează aceste investiții de marketing dictează direcțiile adecvate de evoluție viitoare pentru marca în cauză. Consumatorii vor decide, pe baza a ceea ce gândesc și simt în legătură cu marca, unde (și cum) consideră ei că ar trebui să se îndrepte marca și acordă (sau nu) permisiunea necesară oricăror acțiuni sau programe de marketing. Produse noi cum ar fi băutura Crystal Pepsi, costumele Levi's Tailored Classic, detergentul de rufe Fruit of the Loom și fulgii de cereale Cracker Jack au eșuat pe piață deoarece consumatorii le-au considerat inadecvate.

În esență, o marcă este promisiunea unui marketer de a asigura o performanță previzibilă unui produs sau serviciu. **Promisiunea mărcii** este viziunea marketerului asupra a ceea ce trebuie să fie și să facă marca pentru consumatori. În ultimă instanță, adevărata valoare și perspectivele de viitor ale unei mărci depind de consumatori, de ceea ce cunosc ei despre marcă și de reacția lor probabilă la activitatea de marketing, ca rezultat al acestei cunoașteri. Înțelegerea cunoașterii mărcii de către consumatori – a tuturor acelor lucruri, extrem de diferite uneori, pe care consumatorii le asociază în mintea lor cu marca – este astfel de o importanță capitală, fiindcă reprezintă fundamentul capitalului de piață al mărcii.

Marca Virgin, geniala idee originală a excentricului om de afaceri britanic Richard Branson, ilustrează în mod grăitor atât influența de care se bucură o marcă puternică, cât și responsabilitatea pe care și-o asumă.[16]

VIRGIN

Pornită la drum cu Virgin Music, compania Virgin Group Ltd. se întinde acum peste trei continente și a dat naștere la peste 200 de „pui“, printre care Virgin Atlantic Airways (transport aerian), Virgin Mobile (telefoane celulare), Virgin Energy (distribuție de electricitate), Virgin Direct (asigurări, credite ipotecare și fonduri de investiții) și Virgin Hotels. În mod evident, Richard Branson poate să stârnească interesul pieței față de orice afacere dorește, pur și simplu atașându-i numele „Virgin“. Virgin Mobile este un exemplu edificator al acestei strategii.

Branson pune la dispoziție marca și o mică investiție inițială, preluând în schimb un pachet majoritar de acțiuni care să-i asigure controlul afacerii, în timp ce partenerii cu nume mari vin cu banii. Unii analiști de marketing și critici financiari semnalează că acest mod de a proceda diluează marca, fiindcă acoperă prea multe sectoare de activitate. Adevărat, Branson a dat și câteva rateuri: Virgin Cola, Virgin Vodka și Virgin Cosmetics, care au dispărut ca și cum nici n-ar fi fost, însă Branson are argumentul lui: „Strategia pe care o aplicăm este să folosim credibilitatea mărcii noastre pentru a-i provoca pe jucătorii dominanți din mai multe sectoare, unde considerăm că banii consumatorului nu sunt răsplătiți cu suficientă valoare ... Dacă există avantaje pentru consumator, nu văd de ce ne-am teme să lansăm produse noi.“ Una dintre cele mai noi „aventuri de afaceri“ ale lui Branson: în 2005, va plonja în mijlocul acerbei concurențe din sectorul american al liniilor aeriene de pasageri care practică tarife reduse, cu compania Virgin USA.

Modele analitice pentru capitalul mărcii

Deși există un acord unanim în ceea ce privește principiile fundamentale, mai multe modele de analiză a capitalului mărcii oferă perspective diferite asupra subiectului. Aici, noi vom trece pe scurt în revistă doar patru dintre cele mai cunoscute modele.

EVALUATORUL ACTIVULUI MĂRCII Agenția de publicitate Young and Rubicam (Y&R) a elaborat un model de analiză a capitalului mărcii denumit „evaluatorul activului mărcii“ (EAM). Plecând de la cercetarea întreprinsă în rândul a aproape 200.000 de consumatori din 40 de țări, modelul EAM oferă repere comparative ale capitalului mărcii pentru mii de mărci, din sute de categorii diferite. Conform modelului EAM, capitalul mărcii are patru componente esențiale (sau „piloni“):

- ***Diferențierea*** cuantifică gradul în care marca este văzută ca diferită de altele.
- ***Relevanța*** cuantifică amploarea caracterului atrăgător al mărcii.
- ***Stima*** cuantifică măsura în care marca este privită cu considerație și respect.
- ***Cunoașterea*** cuantifică măsura în care consumatorii se simt familiarizați și intimi cu marca.

Diferențierea și relevanța se combină pentru a alcătui *vigoarea mărcii*. Acești doi „piloni“ arată spre viitorul mărcii, mai degrabă decât să-i reflecte doar trecutul. Stima și cunoașterea luate împreună dau *autoritatea mărcii*, care este în mai mare măsură o „fișă de raport“ privind performanța din trecut.

Prin examinarea relațiilor dintre aceste patru dimensiuni – a „modelului pilonilor unei mărci“ – se pot afla multe lucruri despre starea actuală și viitoare a mărcii. Dimensiunea vigorii și cea a autorității pot fi combinate sub forma unei grile de putere, care ilustrează etapele din ciclul de dezvoltare al unei mărci – fiecare cu propriul model caracteristic de corelare a pilonilor – în patru cadrane succesive (vezi figura 9.1). Mărcile noi, imediat după ce sunt lansate pe piață, indică niveluri scăzute pentru toți cei patru piloni.

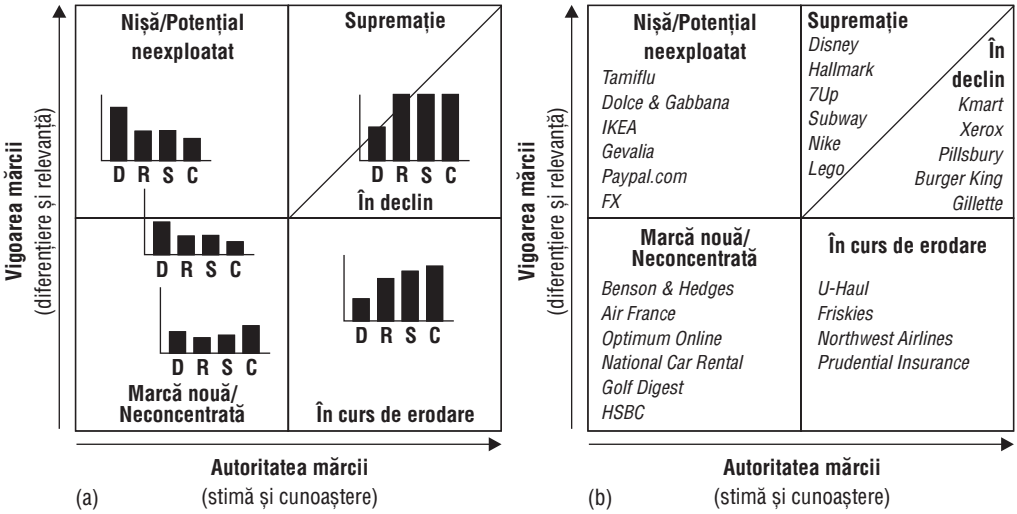


FIGURA 9.1 **Grila EAM de putere a mărcii**

Noile mărci puternice tind să manifeste niveluri de diferențiere ceva mai ridicate decât cele de relevanță, în timp ce stima și cunoașterea se mențin încă scăzute. Mărcile conducătoare pe piață manifestă niveluri ridicate pentru toți cei patru piloni. În fine, mărcile intrate în declin au un nivel ridicat de cunoaștere – dovada performanței trecute –, față de un nivel mai scăzut de stimă și unul încă și mai scăzut de relevanță și de diferențiere.

MODELUL AAKER David Aaker, fostul profesor de marketing de la Universitatea California-Berkeley, privește capitalul mărcii prin prisma unui set format din cinci categorii de active și pasive ale mărcii, care amplifică sau diminuează valoarea asigurată de un produs sau un serviciu firmei furnizoare și/sau clienților firmei. Aceste categorii de active ale mărcii sunt: (1) fidelitatea față de marcă, (2) notorietatea mărcii, (3) calitatea percepută, (4) asociațiile mărcii, și (5) alte active exclusive și protejate ale firmei, cum ar fi patente, mărci de comerț și relații de canal.

După Aaker, un concept deosebit de important pentru edificarea capitalului mărcii este *identitatea mărcii* – ansamblul unic de asociații ale mărcii care reprezintă ceea ce simbolizează marca și le promite clienților.[17] Aaker consideră că identitatea mărcii constă din 12 dimensiuni organizate în jurul a patru perspective: *marca văzută ca produs* (sfera de aplicație a produsului, atributele produsului, calitatea/valoarea, modurile de utilizare, utilizatorii, țara de origine); *marca văzută ca organizație* (atributele organizaționale, caracter local sau caracter global); *marca văzută ca persoană* (personalitatea mărcii, relațiile clienților cu marca); și *marca văzută ca simbol* (imagistica/metaforica vizuală și tradiția mărcii).

Totodată, Aaker conceptualizează identitatea mărcii ca fiind alcătuită dintr-una fundamentală și una extinsă. Identitatea fundamentală – esența primordială și atemporală a

mărcii – este cel mai probabil să rămână constantă, pe măsură ce marca pătrunde pe noi piețe și se extinde asupra unor noi produse. Identitatea extinsă cuprinde diverse elemente de identitate a mărcii, grupate împreună de o manieră coerentă și semnificativă. Dacă aplicăm acest model de analiză mărcii Saturn, cea mai nouă diviziune a companiei de automobile General Motors, am putea obține următoarele rezultate:[18]

- ***Identitatea fundamentală.*** Un automobil de clasă mondială, având angajați care îi tratează pe clienți cu respect și ca pe prieteni.
- ***Identitatea extinsă.*** Automobil de tip „subcompact", fabricat în Statele Unite, la Spring Hill, statul Tennessee; distribuitori bine informați, care nu-l presează pe client și nu se târguiesc; personalitate grijulie, prietenoasă, pragmatică, juvenilă și vioaie; angajați dedicați și utilizatori fideli.

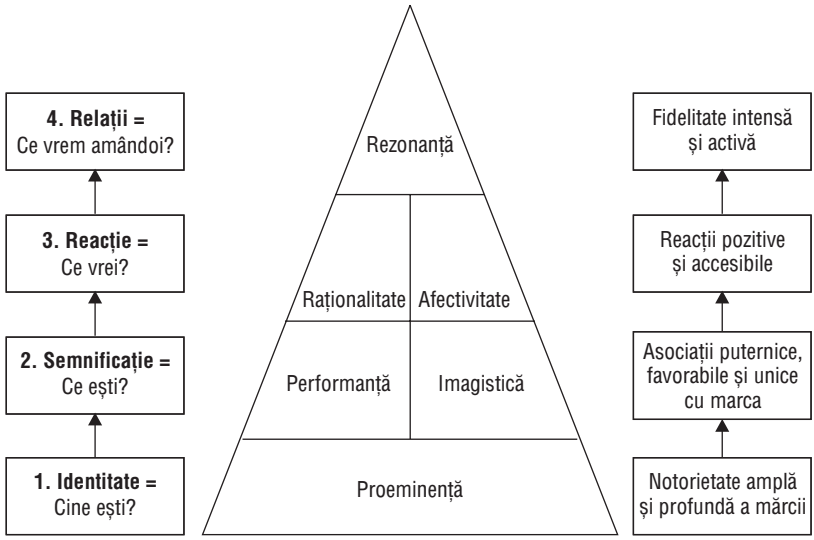
MODELUL BRANDZ Firma de consultanță specializată în cercetarea de marketing Millward Brown and WPP a elaborat un model de potență a mărcii, care are la bază un concept denumit „piramida dinamicii mărcii". Conform acestui model, edificarea mărcii presupune parcurgerea unei serii de etape succesive, trecerea într-o etapă următoare fiind condiționată de încheierea cu succes a etapei anterioare. În fiecare etapă, obiectivele sunt, în ordine crescătoare:

- ***Prezența.*** Știu ceva despre această marcă?
- ***Relevanța.*** Îmi oferă ceva care să mă intereseze?
- ***Performanța.*** Se poate ține de promisiune?
- ***Avantajul.*** Îmi oferă ceva mai bun decât alte mărci?
- ***Atașamentul.*** Nu are egal.

Cercetarea a arătat că grupul clienților atașați, cei aflați în vârful piramidei, își edifică relații mai trainice cu marca și cheltuiesc pe ea o parte mai mare din bugetul alocat categoriei respective, comparativ cu clienții aflați la nivelurile inferioare ale piramidei. Totuși, în partea de jos a piramidei vom găsi mai mulți consumatori decât în vârf, ceea ce înseamnă că dificila sarcină a marketerilor constă în a dezvolta activități și programe care să-i ajute pe consumatori să urce la niveluri superioare.

MODELUL REZONANȚEI MĂRCII Modelul rezonanței mărcii consideră de asemenea că edificarea capitalului de piață se face printr-o succesiune de etape parcurse în sens ascendent, de la bază spre vârf: (1) asigurarea identificării mărcii de către clienți și a asocierii ei în mintea clienților cu o anumită clasă de produse sau cu o anumită nevoie a clientului; (2) înrădăcinarea în totalitate a semnificației mărcii în mintea clienților, prin corelarea strategică a unei serii întregi de asociații cu marca, tangibile și intangibile; (3) obținerea reacțiilor adecvate din partea clienților, din punctul de vedere al judecăților și al sentimentelor relative la marcă; și (4) transformarea reacției la marcă, de așa natură încât să se instituie o relație de fidelitate intensă și activă între clienți și marcă. În lumina

FIGURA 9.2
Piramida rezonanței mărcii



acestui model, parcurgerea în practică a celor patru etape presupune crearea unui număr de șase „componente structurale" pentru edificarea mărcii în fața clienților. Aceste componente structurale ale mărcii pot fi asamblate sub forma unei piramide (vezi figura 9.2), care ilustrează caracterul dual al mărcilor – calea rațională de edificare a unei mărci este prin partea stângă a piramidei, pe când calea afectiv-emoțională se află în partea dreaptă.[19]

MasterCard este un exemplu de marcă dual, fiindcă accentuează atât avantajul rațional al deținerii unei cărți de credit – prin faptul că este acceptată ca mijloc de plată aproape oriunde în lume –, cât și avantajul emoțional – prin mult-premiata sa campanie publicitară axată pe ideea „unele lucruri sunt neprețuite", în care oamenii cumpără diverse lucruri pentru a-și atinge un scop. Scopul în sine – un anumit gen de senzație, sentimentul unei realizări sau un alt lucru intangibil – este „neprețuit". („Unele lucruri *nu* le poți cumpăra cu bani; pentru toate celelalte, există MasterCard.")

Pentru a se crea un capital semnificativ al mărcii, trebuie să se ajungă în vârful piramidei, iar atingerea acestui nivel suprem nu poate avea loc decât dacă sunt așezate la locul lor componentele structurale adecvate.

- ***Proeminența mărcii*** se referă la cât de frecvent și de fără greutate este evocată marca, în diverse situații de cumpărare sau de consum.
- ***Performanța mărcii*** se referă la modul în care produsul sau serviciul satisface nevoile funcționale ale clienților.
- ***Imagistica mărcii*** se referă la proprietățile extrinseci ale produsului sau serviciului, inclusiv modurile în care marca încearcă să satisfacă nevoile psihologice sau sociale ale clienților.
- ***Raționalitatea mărcii*** se concentrează pe propriile opinii și evaluări personale ale clienților.

- ***Afectivitatea mărcii*** se concentrează pe reacţiile emoţionale ale clienţilor în faţa mărcii.
- ***Rezonanţa mărcii*** se referă la natura relaţiei pe care o au clienţii cu marca şi la gradul în care clienţii se simt „în rezonanţă“ cu marca.

Rezonanţa poate fi caracterizată prin intensitatea sau profunzimea relaţiei de legătură psihologică pe care o au clienţii cu marca, precum şi prin nivelul de activitate rezultat din această fidelitate. Câteva exemple de mărci cu grad înalt de rezonanţă ar fi Harley-Davidson, Apple şi eBay.

Edificarea capitalului mărcii

Marketerii construiesc un capital al mărcii prin crearea structurilor potrivite de cunoaştere a mărcii, cu clienţii potriviţi. Acest proces depinde de *toate* contactele care au legătură cu marca – indiferent dacă sunt sau nu iniţiate de marketer. Totuşi, dintr-o perspectivă de management al marketingului, există trei categorii principale de factori determinanţi ai capitalului mărcii:

1. ***Opţiunile iniţiale pentru elementele mărcii sau pentru identităţile care alcătuiesc marca (de exemplu: denumirile de marcă, adresele unice de Internet, siglele, simbolurile, personajele, purtătorii de cuvânt, sloganurile, refrenele publicitare, ambalajele, inscripţiile de semnalizare).*** Marca Old Spice foloseşte un ambalaj colorat în roşu-aprins şi familiara imagine a ambarcaţiunii cu pânze, pentru a-şi întări tema de inspiraţie nautică, dar, în acelaşi timp, lansează extensii ale liniei de deodorante şi antiperspirante prin adăugarea denumirilor de marcă High Endurance şi Red Zone.[20]
2. ***Produsul, serviciul şi toate activităţile şi programele de marketing cu care se face susţinerea lor.*** Marca Joe Boxer şi-a consacrat numele prin vânzarea de o manieră amuzantă şi în pas cu tendinţele vremii a liniei sale de lenjerie viu colorată, purtând semnătura zâmbitoarei figurine colorate în galben Mr. Licky. Firma n-a cheltuit aproape nici un dolar pe reclamă; mediatizarea şi publicitatea orală favorabilă au rezultat din evenimente ingenioase şi „cascadorii“ care să atragă atenţia publicului. Un acord de exclusivitate cu Kmart a generat apoi susţinerea fermă a canalelor de distribuţie cu amănuntul.[21]
3. ***Alte asociaţii indirect transferate asupra mărcii, prin punerea ei în legătură cu o altă entitate (de exemplu: o persoană, un loc, un lucru).*** Marca Subaru s-a folosit în reclame de fundalul zonelor sălbatice ale Australiei şi de înfăţişarea aspru-viguroasă a actorului Paul Hogan, din celebrul film *Crocodile Dundee*, în ideea de a contribui la crearea imaginii de marcă pentru noua sa linie de maşini de teren Subaru Outback.

Alegerea elementelor mărcii

Elementele mărcii sunt acele instrumente cu regim de înregistrare comercială care servesc la identificarea și diferențierea mărcii. Majoritatea mărcilor puternice folosesc mai multe asemenea elemente: Nike, de exemplu, are distinctiva siglă a săgeții arcuite, sloganul-îndemn „Pur și simplu fă-o", și denumirea mărcii, inspirată din mitologia clasică – Nike fiind înaripata zeiță a victoriei la vechii greci.

Elementele mărcii pot fi alese să edifice cât mai mult capital posibil. Capacitatea acestor elemente de a genera capital pentru marcă se testează prin ceea ce ar gândi sau ar simți consumatorii în legătură cu produsul, dacă ar cunoaște *numai* acel element al mărcii. Un element al mărcii care vine cu o contribuție pozitivă la capitalul mărcii ar fi acela care, de exemplu, i-ar face pe consumatori să presupună sau să deducă anumite asociații sau reacții oportune în legătură cu marca. Pornind doar de la denumire, un consumator s-ar putea aștepta de la rujurile ColorStay („CuloareRezistentă") să nu se șteargă prea repede de pe buze, iar de la marca SnackWell („GustareBună") să fie un produs alimentar sănătos.

CRITERIILE DE ALEGERE A ELEMENTELOR MĂRCII Există șase criterii pe baza cărora se aleg elementele mărcii (precum și considerente de alegere ceva mai specifice, pentru fiecare caz în parte). Primele trei (elemente care să fie memorabile, semnificative și agreabile) pot fi considerate ca ținând de „edificarea mărcii", prin referire la modul în care se poate construi capitalul mărcii prin alegerea judicioasă a unui element. Ultimele trei (să fie protejabile, adaptabile și transferabile) au o natură mai pronunțat „defensivă", în sensul că se referă la modul în care capitalul conținut într-un element al mărcii poate fi exploatat și conservat în fața diverselor posibilități și constrângeri cu care se confruntă marca.

1. ***Memorabil.*** Cât de ușor poate fi rememorat elementul mărcii? Cât de ușor poate fi recunoscut? Se manifestă caracterul memorabil atât în situația de cumpărare, cât și în cea de consum? Numele scurte, cum ar fi Tide, Crest și Puffs, pot ajuta la întărirea caracterului memorabil.
2. ***Semnificativ.*** În ce măsură se poate spune că elementul mărcii are credibilitate și că sugerează categoria din care face parte marca? Sugerează ceva în legătură cu un ingredient al produsului sau cu tipul de persoană care ar putea utiliza marca? Gândiți-vă la semnificația implicită pe care o au denumiri cum ar fi: DieHard („Greu de distrus") pentru baterii; Mop & Glo („Șterge și strălucește") pentru ceara de parchet; Lean Cuisine („Artă culinară fără grăsime") pentru aperitivele congelate cu conținut redus de calorii.
3. ***Agreabil.*** Cât de atrăgător estetic li se pare consumatorilor elementul mărcii? Este el inerent agreabil în plan vizual, în plan verbal sau în alte moduri? Nume concrete de mărci, cum ar fi Sunkist („Sărutat de soare"), Spic and Span („Curat lună") și Firebird („Pasărea de foc"), evocă o imagistică foarte expresivă.

4. ***Transferabil.*** Poate fi folosit elementul mărcii pentru a se introduce noi produse, în aceeași categorie sau în categorii diferite? În ce grad reușește elementul să amplifice capitalul mărcii dincolo de granițele geografice și de segment ale pieței? Volkswagen a ales să-și boteze Touareg noua mașină de teren, după denumirea unui pitoresc trib de beduini din deșertul Sahara. Din nefericire, istoria spune că tuaregii erau și notorii proprietari de sclavi, ceea ce a dat naștere unei reacții mediatice negative în Statele Unite.[22]
5. ***Adaptabil.*** Cât de adaptabil și de actualizabil este elementul mărcii? Imaginea mărcii Betty Crocker a suferit mai mult de opt transformări complete, de-a lungul anilor – deși personajul Betty Crocker are peste 75 de ani, nu arată nici de 35!
6. ***Protejabil.*** Cât de mult poate fi protejat prin lege elementul mărcii? Cât de mult poate fi protejat în plan competitiv? Este important ca numele care devin sinonime cu categoria produsului – cum s-a întâmplat cu șervețelele Kleenex, cu nisipul igienic pentru pisici Kitty Litter, cu jeleul Jell-O, cu banda adezivă Scotch, cu copiatoarele Xerox și cu materialul „fibră de sticlă" – să-și păstreze drepturile de marcă comercială înregistrată, nu să se transforme în produse generice.

ELABORAREA ELEMENTELOR MĂRCII În crearea unei mărci, marketerii au posibilitatea să aleagă între multe elemente de identificare prin marcă a produsului. Înainte, firmele alegeau numele de marcă prin generarea unei liste de nume posibile, ale căror merite erau dezbătute pe rând spre eliminare, până când rămâneau doar câteva, care erau testate cu consumatorii vizați și se făcea alegerea finală.[23] Astăzi, multe firme angajează o companie specializată în cercetarea de marketing, care să caute și să testeze nume de mărci. Companiile specializate utilizează metoda brainstormingului și vaste baze de date computerizate, catalogate după asociere, elemente sonore și alte însușiri. Printre procedeele de cercetare a numelor de marcă se numără *testele de asociere* („Ce imagini vă vin în minte când auziți acest nume?"), *testele de asimilare* („Cât de ușor de pronunțat este numele?"), *testele de memorie* („Cât de ușor de reamintit este numele?") și *testele de preferință* („Care nume sunt preferate?"). Desigur, trebuie făcute și investigațiile de rigoare, pentru a se verifica dacă numele nu a fost deja înregistrat.

Elementele mărcii pot juca mai multe roluri de susținere activă a impunerii mărcii pe piață. În cazul în care consumatorii nu examinează multe informații pentru luarea deciziilor de alegere a produsului, elementele mărcii trebuie să fie ușor de recunoscut și de rememorat, precum și intrinsec descriptive și convingătoare. Elementele memorabile sau semnificative ale unei mărci pot să reducă din povara comunicațiilor de marketing menite să creeze notorietate și să declanșeze asociații cu marca. Diversele asociații care rezultă din caracterul agreabil și atrăgător al elementelor mărcii pot și ele să joace un rol hotărâtor, în crearea și menținerea capitalului de piață al mărcii. Elfii mărcii Keebler, de exemplu, întăresc ideea de „magie și basm", alături de cea de „prăjitură de casă", pentru linia de biscuiți și fursecuri. Reclamele la blugii Lee în care apare personajul-păpușă

Buddy Lee a ajutat la popularizarea mărcii în rândul unui public mai tânăr, care nu avusese încă ocazia să se familiarizeze cu marca.

Numele de marcă nu reprezintă unicul element important al mărcii. Adeseori, cu cât sunt mai puțin concrete avantajele unei mărci, cu atât mai important este ca elementele mărcii să-i exprime caracteristicile abstracte. Multe firme de asigurări utilizează simboluri ale tăriei și rezistenței (stânca Gibraltarului pentru Prudential și cerbul pentru Hartford), ale siguranței („mâinile bune" ale mărcii Allstate, umbrela Traveller, pălăria tare Fireman Fund) sau o combinație între cele două tipuri de simboluri (castelul Fortis).

Un element redutabil – dar scăpat uneori din vedere – este cel al sloganurilor. La fel ca numele de marcă, sloganurile sunt mijloace extrem de eficiente pentru consolidarea capitalului mărcii. Sloganurile pot să îndeplinească rolul de „cârlig" sau de „ancoră", pentru a-i ajuta pe consumatori să sesizeze ce este marca și ce anume o face să fie deosebită de celelalte. Ele sunt mijloace indispensabile pentru rezumarea și exprimarea intențiilor unui program de marketing. Gândiți-vă la semnificația inerentă pe care o au pentru marca promovată sloganuri cum ar fi: „Ca un bun vecin, State Farm vă este alături", „Nimic nu se compară cu iuțeala unui Deere („Căprior")", „Ajutorul e la doi pași: magazinele de fierărie Tru Value".

AVIS GROUP HOLDINGS INC.

Un exemplu clasic de slogan utilizat pentru crearea capitalului de piață al mărcii este cel al companiei Avis, cu campania sa publicitară „Noi ne străduim mai mult", care a împlinit de curând 41 de ani. În anul 1963, când a fost dezvoltată campania, Avis înregistra pierderi și cam toată lumea o considera numărul doi pe piața închirierilor de mașini, după Hertz. La o întâlnire cu managerii Avis, responsabilii agenției de publicitate DDB care răspundeau de contractul cu Avis au întrebat: „Ce anume puteți face, despre care noi am putea spune că faceți mai bine decât concurenții?". Unul dintre managerii Avis a replicat: „Noi ne străduim mai mult, fiindcă n-avem încotro." Cineva de la DDB a consemnat răspunsul, care a devenit apoi ideea centrală a campaniei. Avis a ezitat la început s-o difuzeze, tocmai din cauza acestei onestități fără ocolișuri, care nu prea respecta regulile din vremea aceea, dar și pentru că firma era astfel obligată să-și țină promisiunea. Totuși, convingându-și toți angajații să aplice ideea de „noi ne străduim mai mult", și mai ales pe cei de la birourile de închiriere care aveau contact direct cu clienții, firma Avis a reușit să-și creeze o cultură organizațională și o imagine a mărcii pornind de la un slogan publicitar.[24]

Conceperea activităților de marketing holist

Cu toate că alegerea judicioasă a elementelor mărcii și a asociațiilor secundare poate să vină cu contribuții importante la crearea capitalului mărcii, contribuția primordială o asigură produsul sau serviciul în sine și activitățile de marketing aferente.

Mărcile nu se construiesc numai prin publicitate. Clienții ajung să cunoască o marcă prin multe și variate contacte și puncte de raport: observație și utilizare personală,

propagandă orală, interacțiuni cu personalul firmei, experiențe online și la telefon, tranzacții de plată. Un **contact cu marca** poate fi definit ca orice experiență purtătoare de informații pe care o trăiește un client sau un posibil client cu marca în cauză, cu categoria de produse sau cu piața din care face parte produsul sau serviciul marketerului în cauză.[25] Oricare dintre aceste experiențe poate fi pozitivă sau negativă. În gestionarea acestor experiențe, firma trebuie să depună la fel de mult efort ca în realizarea reclamelor.[26]

Strategia și tacticile din spatele programelor de marketing s-au schimbat spectaculos în ultimii câțiva ani.[27] Marketerii creează contacte cu marca și consolidează capitalul mărcii pe multe tipuri de căi, cum ar fi: cluburi și comunități ale consumatorilor, târguri și expoziții, marketingul evenimentelor, sponsorizări, vizite în fabrică, relații publice și comunicate de presă, marketingul cauzelor sociale. Pentru a-și promova pe piață fulgii de cereale, General Mills și-a suplimentat canalele tradiționale de reclamă și de promovare a vânzărilor cu, printre altele, un magazin special amenajat pentru amuzamentul tuturor membrilor familiei, Cereal Adventure, în incinta celui mai mare mall din lume: Mall of America de la Minneapolis.[28] Iar Chupa Chups și-a dezvoltat un foarte vast program de marketing:

CHUPA CHUPS

Cine zice că bomboanele pe băț sunt numai pentru copii?! În nici un caz Chupa Chups, firma spaniolă care este cel mai mare fabricant de acadele pe băț din lume. Pentru a extinde atracția mărcii Chupa Chups și în alte categorii de public decât copiii, firma a adoptat o viziune cu adevărat holistă asupra marketingului, din care fac parte acțiuni de plasare abilă – și în întregime pe gratis – a produsului, idei originale de marketing și chiar propria linie de magazine. O forță de intervenție internă, botezată „4C“ (prescurtarea de la „Comunicații Corporatiste Chupa Chups“), are sarcina de a spori notorietatea mărcii printre adolescenții și tinerii de douăzeci și ceva de ani – grupuri de public cu mare sensibilitate la curentele din modă și saturate mediatic. Un singur exemplu: aflând că antrenorul echipei de fotbal FC Barcelona se luptă să se lase de fumat, un membru al forței de intervenției 4C, mare suporter al fotbalului, i-a trimis cadou o cutie de Chupa Chups. Tot restul campionatului, antrenorul n-a fost decât rareori văzut pe marginea terenului fără o acadea în gură! În același an, vânzările la Chupa Chups s-au dublat în Catalonia înnebunită după fotbal. Firma câștigă vizibilitate mediatică și în cadrul ceremoniilor de înmânare a unor premii de prestigiu: când starurile de cinema vin la evenimente cum ar fi Festivalul de Film de la Veneția sau Premiile Grammy, sunt întâmpinate și de o fetișcană „Chupa Chick“ sumar îmbrăcată, purtând o bustieră plină cu acadele pe băț. Până în prezent, printre celebritățile surprinse de obiectivul camerei cu o acadea Chupa Chups în gură se numără Jerry Seinfeld, Elton John, Giorgio Armani, Sheryl Crow și Magic Johnson. Odată ce le-a atras atenția adolescenților prin intermediul acestor „giranți benevoli“, firma îi poate dirija spre bomboane Chupa Chups ambalate în truse de machiaj sau spre alte produse purtând același nume de marcă, de exemplu îmbrăcăminte, ochelari de soare, căști de motocicletă și multe altele.[29]

Indiferent ce tipuri de instrumente sau de metode aleg, practicanții marketingului holist pun accentul pe trei tematici importante în conceperea programelor de consacrare a mărcii: personalizare, integrare și internalizare.

PERSONALIZAREA Expansiunea rapidă a Internetului a dat naștere la numeroase ocazii de personalizare a marketingului.[30] Tot mai mulți marketeri abandonează practicile pieței de masă care au creat mărcile de prestigiu ale anilor 1950, 1960 și 1970, în favoarea unor noi abordări, care practic reprezintă o revenire la practicile de marketing ale secolului al XIX-lea, când comercianții literalmente își știau clienții pe nume. Pentru a putea răspunde dorinței crescânde de personalizare din partea consumatorilor, marketerii au adoptat concepții cum ar fi cea a marketingului experiențelor, cea a marketingului individual și cea a marketingului cu permisiune. În capitolul 5 au fost prezentate pe scurt câteva dintre ele, iar caseta „Idee de marketing: Aplicarea marketingului cu permisiune" evidențiază principiile fundamentale care stau la baza acestei metode.

Din punctul de vedere al strategiilor de aplicare a mărcii, aceste concepții se referă la imperativul de a-i face pe consumatori să se simtă mai atașați de o marcă, prin crearea unei relații intense și active. *Marketingul personalizator* se referă la ideea de a face marca și marketingul ei cât mai relevante posibil, în fața unui număr cât mai mare posibil de clienți – o sarcină deloc ușoară, dat fiind că nu există doi clienți identici.

JONES SODA

Peter van Stolk a creat marca Jones Soda pornind de la premisa că membrii generației Y vor accepta mai ușor o nouă marcă de băutură răcoritoare, dacă au senzația că au descoperit-o singuri. Inițial, Jones Soda s-a vândut numai prin magazinele care comercializau planșe pentru surf oceanic, planșe pentru surf pe zăpadă și planșe pe rotile. Site-ul Web al mărcii îi încuraja pe fani să trimită fotografii personale, pentru o eventuală utilizare a lor în designul etichetelor de pe produsele Jones Soda. Deși numai în jur de 40 sunt alese anual din zecile de mii de fotografii trimise, metoda ajută la crearea relevanței și a unei legături emoționale.[31]

INTEGRAREA Una dintre implicațiile acestor noi concepții de marketing este aceea că noțiunile „mix de marketing" și „cei 4 P", în accepția tradițională, nu reușesc întotdeauna să descrie în mod adecvat programele moderne de marketing. **Marketingul integrator** se referă la ideea de a combina elementele mixului de marketing în așa fel încât să li se maximizeze efectele individuale și colective.[32] Ca parte din marketingul integrat, marketerii au nevoie de o varietate întreagă de activități diferite, care să întărească promisiunea mărcii. The Olive Garden a devenit al doilea lanț de restaurante familiale, ca mărime, din Statele Unite, cu vânzări de 2 miliarde $ și peste 500 de localuri, și ca rezultat al aplicării unui program de marketing complet integrat.

IDEE de marketing

Aplicarea marketingului cu permisiune

Marketingul cu permisiune, adică practica de a-i aborda pe consumatori cu mesaje de marketing numai după primirea acordului lor în această privință, este un instrument cu care firmele pot încerca să străpungă barajul de aglomerație publicitară și să-și atragă fidelitatea clienților. Cu ajutorul vastelor baze de date și al softurilor avansate, firmele pot să stocheze gigabaiți de date despre clienți, cărora să le trimită apoi mesaje de marketing precis dirijate și personalizate.

Seth Godin, un pionier în domeniul acestei metode, estimează că fiecare american primește zilnic cam 3.000 de mesaje de marketing. După părerea lui, marketerii nu mai pot să folosească „marketingul intruziv", prin campanii de masă. Marketerii pot să-și dezvolte relații mai trainice cu consumatorii, dacă le respectă dorințele și nu le trimit mesaje decât atunci când și-au exprimat disponibilitatea de a se implica mai mult în relația cu marca. După Godin, marketingul cu permisiune aplicat în mod eficace aduce rezultate fiindcă este „anticipat, personal și relevant". Godin identifică patru etape ale marketingului cu permisiune:

1. I se oferă potențialului client un stimulent pentru ca acesta să permită abordarea (de exemplu: o mostră gratuită, acțiuni de promovare a vânzărilor, concursuri).
2. I se oferă potențialului client interesat un program organizat de-a lungul timpului, prin care consumatorul află lucruri despre produs sau serviciu.
3. Se întărește stimulentul, pentru a avea garanția că potențialul client își menține permisiunea.
4. Se oferă stimulente suplimentare, pentru a se obține mai multă permisiune din partea consumatorului.
5. De-a lungul timpului, se exploatează permisiunea acordată, pentru a-i schimba consumatorului comportamentul, în direcția obținerii de profit.

Marketingul cu permisiune are și dezavantaje. Un neajuns ar fi premisa de la care pornește, cum că, într-o oarecare măsură, consumatorii „știu ce vor". În multe cazuri însă consumatorii au preferințe nedefinite, ambigue sau contradictorii. Când se aplică marketingul cu permisiune, va trebui uneori să li se acorde asistență consumatorilor, ca să-și poată defini sau exprima preferințele. „Marketingul participativ" ar putea fi un concept mai adecvat în această situație, fiindcă marketerii și consumatorii trebuie să colaboreze pentru a afla cum poate firma să-i satisfacă cel mai bine pe consumatori.

Sursele: Seth Godin, *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers* (New York: Simon & Schuster, 1999); Susan Fournier, Susan Dobscha și David Mick, „Preventing the Premature Death of Relationship Marketing", *Harvard Business Review*, ianuarie-februarie 1998, pp. 42-51.

THE OLIVE GARDEN

Promisiunea mărcii The Olive Garden („Grădina cu măslini") este „idealul mesei în familie la italieni", caracterizată prin „delicioasă mâncare italienească simplă și proaspăt gătită", „completată cu un pahar de vin bun", „printre oameni care vă tratează ca în familie", „într-o ambianță confortabilă și ca la mama acasă". Pentru a se putea ridica la înălțimea acestei promisiuni, The Olive Garden își trimite managerii și personalul de servire în călătorii de „imersiune culturală" în Italia; a înființat Institutul Culinar al Toscanei, în Italia, pentru a crea noi feluri de mâncare; organizează sesiuni practice de instruire în arta recomandării vinurilor pentru

angajați și sesiuni de degustare în local pentru clienți; și și-a refăcut designul ambiental al restaurantelor, pentru a le da un aer de „fermă familială toscană". Comunicațiile cuprind mesaje difuzate prin intemediul localurilor, al angajaților și al presei care întăresc toate promisiunea mărcii și sloganul publicitar: „Când sunteți aici, sunteți în familie".[33]

Integrarea devine deosebit de importantă, chiar vitală, în ceea ce privește comunicațiile de marketing. Din perspectiva edificării mărcii, toate opțiunile de comunicare trebuie să fie evaluate în termenii capacității de a influența capitalul mărcii. Fiecare opțiune de comunicare poate fi judecată în termenii eficacității și eficienței cu care influențează notorietatea mărcii și cu care creează, întreține sau consolidează imaginea mărcii. **Notorietatea mărcii** se referă la capacitatea consumatorului de a identifica marca în condiții diferite, reflectată prin reușita în a recunoaște marca sau a-și aminti performanța ei. **Imaginea mărcii** se referă la percepțiile și convingerile consumatorilor în legătură cu marca, reflectate prin asociațiile existente în memoria lor.

Așa cum vom vedea în capitolul 17, opțiuni de comunicare diferite au tării diferite și pot să atingă obiective diferite. Este important să folosim o combinație de opțiuni comunicaționale diferite, fiecare jucând un rol specific în edificarea sau întreținerea capitalului mărcii. De exemplu, chiar dacă Michelin investește în cercetare-dezvoltare și derulează reclame, promoții și alte comunicații destinate să întărească asocierea anvelopelor marca Michelin cu „siguranța", ar putea și să sponsorizeze evenimente care fac ca marca să fie văzută drept actuală și în pas cu vremurile. Programul comunicațiilor de marketing trebuie să fie alcătuit în așa fel încât întregul să fie mai mare decât suma părților. Cu alte cuvinte, pe cât posibil, trebuie să existe un anumit tip de corespondență între anumite opțiuni de comunicare, astfel încât efectele oricăreia dintre ele să fie amplificate de prezența alteia.

INTERNALIZAREA Marketerii trebuie acum să facă tot ce le stă în putință pentru a aduce la realitate promisiunea mărcii. Ei trebuie să adopte o perspectivă *internă*, analizând ce măsuri se impun pentru a avea siguranța că angajații și partenerii de marketing apreciază și înțeleg noțiunile fundamentale de aplicare a mărcii, precum și modul în care pot să ajute – sau să facă rău – capitalului mărcii.[34] **Promovarea internă a mărcii** se referă la activitățile și procesele auxiliare prin care angajații sunt informați și stimulați să susțină marca.[35] Pentru firmele de servicii și pentru detailiști, este vital ca toți angajații să aibă o viziune actuală și de profunzime asupra mărcii și a promisiunii sale.

Atașamentul față de marcă apare atunci când clienții percep faptul că firma își onorează promisiunea mărcii. Toate contactele clienților cu angajații firmei și cu comunicațiile firmei trebuie să fie pozitive. *Promisiunea mărcii nu va fi onorată decât dacă toată lumea din firmă transpune marca în realitate.* Una dintre cele mai potente influențe asupra modului în care este percepută marca o reprezintă experiența trăită de clienți în contactul cu personalul firmei.

ELI LILLY

În anul 2000, firma Eli Lilly a lansat o nouă inițiativă de întărire a mărcii, cu sloganul „Răspunsuri care contează", țelul fiind acela de a convinge publicul că Eli Lilly este o companie farmaceutică aptă să le dea medicilor, pacienților, spitalelor, organizațiilor de management al serviciilor medicale și guvernului răspunsuri concrete și sigure la întrebările care îi preocupă. Pentru a avea siguranța că toată lumea din firmă deține cunoștințele necesare pentru a oferi răspunsurile potrivite, Eli Lilly și-a dezvoltat un program cuprinzător de instruire a angajaților, denumit „Brand-to-Action" („Marca în acțiune").[36]

Firmele trebuie să se angajeze într-un dialog sincer și permanent cu angajații. Unele și-au creat programe de dialog intern, „de la firmă la angajat", pe care le aplică prin intraneturile corporatiste și prin alte mijloace. Disney a înregistrat un asemenea succes cu inițiativele de aplicare internă a mărcii și de convingere a angajaților să susțină marca, încât a ajuns chiar să organizeze seminarii pe tema „Stilului Disney", la Disney Institute, pentru angajați ai altor firme.

Marketerii holiști trebuie să meargă și mai departe, ocupându-se să-i instruiască și să-i încurajeze pe distribuitori în a-i servi bine pe clienți. Distribuitorii slab pregătiți pot să ruineze și cele mai bune eforturi de edificare a unei imagini puternice a mărcii.

Valorificarea asociațiilor secundare

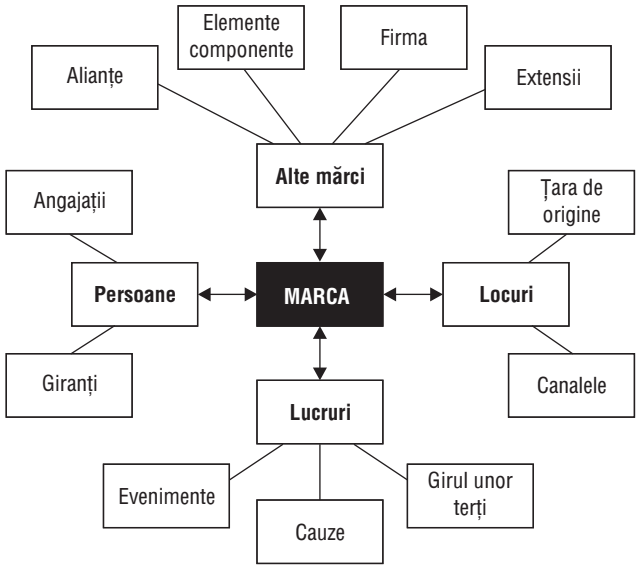
■ A treia și ultima cale de consolidare a capitalului mărcii este, practic, prin „împrumutarea" ei: asociațiile mărcii pot fi și ele legate de alte entități, care își au propriile asociații, creându-se astfel un ansamblu de asociații „secundare" cu marca. Altfel spus, capitalul mărcii poate fi creat prin asocierea ei cu alte informații existente în memorie și care au semnificație pentru consumatori (vezi figura 9.3).

Marca poate fi asociată cu alți factori-sursă, cum ar fi compania însăși (prin strategii de aplicare a mărcii), țări sau alte regiuni geografice (prin identificarea originii produsului) și canale de distribuție (prin strategia de canal); precum și alte mărci (prin elemente din componența produsului sau prin aplicarea unei combinații de două mărci), personaje (prin acordarea de licențe), purtători de cuvânt (prin gir publicitar), evenimente sportive sau culturale (prin sponsorizări) sau vreo altă terță sursă (prin acordarea de distincții sau prin recenzii).

De exemplu, să zicem că firma Burton – cea care face planșe de surf pe zăpadă, dar și ghete de schi, legături pentru schiuri, costume de schi și îmbrăcăminte groasă – ar hotărî să introducă un produs nou: o planșă de surf denumită „The Dominator". Burton și-a adjudecat peste o treime din piața planșelor de surf pe zăpadă, asociindu-și permanent numele cu practicanții profesioniști de prima mână ai acestui sport și creând o comunitate bine închegată de practicanți amatori din toată țara. În elaborarea programului de marketing pentru susținerea noului model de planșă Dominator, Burton ar putea încerca să valorifice asociațiile secundare ale mărcii în mai multe moduri diferite:

FIGURA 9.3

Surse secundare de cunoștințe despre marcă



■ Burton ar putea valorifica asociațiile cu marca corporatistă prin aplicarea unei „sub-mărci" asupra produsului, denumindu-l „Dominator by Burton". Evaluările făcute de consumatori în privința noului produs vor fi influențate de părerea pe care o au despre marca Burton și de modul în care consideră că experiența anterioară cu marca Burton este o garanție a calității noii planșe de surf.

■ Burton ar putea încerca să se servească de originea ei, ca firmă, într-o zonă rurală a Noii Anglii, dar o asemenea localizare geografică n-ar avea prea mare relevanță pentru un sport ca surfingul.

■ Burton ar putea încerca, de asemenea, să facă vânzare prin magazine reputate de articole pentru surfing, în speranța că marca Dominator va prelua „prin atingere" din credibilitatea lor.

■ Burton ar putea încerca să aplice o marcă dublă, identificând o marcă puternică pentru vreunul din elementele componente ale produsului său, cum ar fi fibra de sticlă sau spuma poliuretanică (așa cum a procedat Wilson, încorporând cauciuc de anvelope Goodyear în materialul aplicat pe talpa pantofilor de tenis ProStaff Classic).

■ Burton ar putea încerca să găsească unul sau mai mulți surferi profesioniști reputați, care să-i gireze noua planșă de surf, sau ar putea să devină unul dintre sponsorii unui concurs de surfing și chiar ai campionatului mondial tutelat de Asociația de Surfing Profesionist (Association of Surfing Professionals – ASP).

■ Burton ar putea încerca să obțină și apoi să mediatizeze aprecieri favorabile din partea unor terți, cum ar fi revista *Surfer* sau revista *Surfing*.

Astfel, independent de asociațiile create de produs în sine, respectiv planșa de surf, de numele său de marcă sau de orice alt aspect al programului de marketing, Burton are posibilitatea să consolideze capitalul de piață al mărcii, legând-o de toate aceste entități.

Evaluarea capitalului mărcii

Dat fiind că puterea unei mărci rezidă în mintea consumatorului și în modul cum îi schimbă reacția la stimulii de marketing, există două mari tipuri de abordare, în demersul de evaluare a capitalului mărcii. O abordare *indirectă* este aceea prin care se evaluează potențialele surse de creare a capitalului mărcii, identificându-se și urmărindu-se structurile de cunoaștere a mărcii de către consumator. O abordare *directă* este aceea prin care se evaluează impactul efectiv pe care îl are cunoașterea mărcii asupra reacției consumatorului la aspecte diferite ale marketingului mărcii. În caseta „Idee de marketing: Lanțul valorii mărcii" puteți vedea ce corelații se pot face între cele două tipuri de abordări.

Cele două abordări generale sunt complementare și marketerii le pot aplica pe amândouă. Cu alte cuvinte, capitalul mărcii poate să îndeplinească o funcție strategică utilă și să ghideze deciziile de marketing, dar, pentru aceasta, este important ca marketerii: (1) să cunoască în totalitate sursele de capital al mărcii și modul în care influențează acestea rezultatele dorite, și (2) să înțeleagă în ce mod se schimbă, dacă se schimbă, aceste surse și rezultatele de-a lungul timpului. Auditurile efectuate asupra mărcii sunt importante pentru prima condiție; urmărirea comportamentului mărcii, pentru cea de-a doua.

Auditul mărcii

Pentru a-și putea înțelege mai bine mărcile, marketerii trebuie adeseori să efectueze audituri ale acestor active. Un **audit al mărcii** este un demers de analiză concentrat asupra consumatorului, materializat printr-o serie de proceduri menite să evalueze viabilitatea mărcii, să-i descopere sursele de capital și să sugereze modalități de îmbunătățire și de valorificare a acestui capital.

Auditul mărcii poate fi utilizat pentru a se stabili direcția strategică de evoluție a mărcii. Sunt sursele curente de capital al mărcii pe deplin satisfăcătoare? Este nevoie de întărirea anumitor asociații ale mărcii? Este marca deficitară la capitolul unicității? Ce ocazii favorabile există pentru marcă și ce potențiale dificultăți în crearea capitalului mărcii? Ca rezultat al acestei analize strategice, marketerul poate să dezvolte un program de marketing apt să maximizeze capitalul pe termen lung al mărcii în cauză.

Marketerii ar trebui să efectueze un audit al mărcii de fiecare dată când iau în considerare eventualitatea unei schimbări importante de direcție strategică. În condițiile în care tot mai mulți oameni apelează la radio, la televiziune și la Internet, pentru a

IDEE de marketing

Lanţul valorii mărcii

Lanțul valorii mărcii este o abordare structurată în evaluarea surselor de capital al mărcii, a rezultatelor aduse de existența acestui capital și a modului în care activitățile de marketing creează valoare pentru marcă. Teoria lanțului valorii mărcii are la bază mai multe ipoteze fundamentale.

Procesul de creare a valorii mărcii începe atunci când firma investește într-un program de marketing dirijat spre clienți existenți sau potențiali. Orice investiție într-un program de marketing care poate fi considerat că dezvoltă valoarea mărcii, indiferent dacă intenționat sau nu, se încadrează în această categorie: cercetare-dezvoltare și design al produsului; susținere a intermediarilor sau a distribuitorilor; și comunicații de marketing.

Activitatea de marketing asociată cu programul exercită influență asupra modului în care se gândește clientul la marcă. Problema care se pune este în ce fel s-au schimbat atitudinile clienților, ca rezultat al programului de marketing. Acest tipar atitudinal, în cadrul unui grup amplu și divers de clienți, are apoi ca rezultat anumite efecte pentru marcă, din punctul de vedere al performanței realizate pe piață: impactul colectiv al acțiunilor clienților individuali, în ceea ce privește cât de mult cumpără, când cumpără, prețul pe care-l plătesc și așa mai departe. În fine, investitorii iau în considerare atât performanța de piață, cât și alți factori, cum ar fi costul de înlocuire și prețul de achiziție, pentru a face o cuantificare a valorii pentru acționari, în general, și a valorii mărcii, în particular.

De asemenea, modelul lanțului valorii mărcii presupune și că există o serie de factori de legătură, care intervin între aceste etape și determină măsura în care valoarea creată într-o anumită etapă se va transfera și în etapa imediat următoare. Trei sunt factorii de multiplicare care intermediază transferul dintre programul de marketing și cele trei etape ulterioare de creare a valorii: multiplicatorul programului, multiplicatorul clientului și multiplicatorul pieței. *Multiplicatorul programului* determină capacitatea programului de marketing de a influența tiparul rațional al clientului și depinde de calitatea investiției în program. *Multiplicatorul clientului* determină măsura în care valoarea creată în mintea clienților influențează performanța realizată pe piață. Rezultatul depinde de factori contextuali exteriori clientului. Trei asemenea factori sunt: superioritatea competitivă (cât de eficace cantitativ și calitativ este investiția de marketing a altor mărci concurente), susținerea canalului și a altor intermediari (cât efort de întărire și de vânzare a mărcii fac diverșii parteneri de marketing), și mărimea și profilul clientelei (câți clienți și de ce tipuri, profitabili sau nu, sunt atrași de marcă). *Multiplicatorul pieței* determină măsura în care valoarea demonstrată de marcă prin performanța realizată pe piață se manifestă și în valoarea pentru acționari, și depinde, în parte, de ceea ce fac analiștii financiari și investitorii.

Sursele: Kevin Lane Keller și Don Lehmann, „How Do Brands Create Value", *Marketing Management*, mai/iunie 2003, pp. 27-31. Vezi și Rajendra K. Srivastava, Tasadduq A. Shervani și Liam Fahey, „Market-Based Assets and Shareholder Value", *Journal of Marketing* 62, no. 1, 1998, pp. 2-18; M. J. Epstein și R. A. Westbrook, „Linking Actions to Profits in Strategic Decision Making", *MIT Sloan Management Review*, primăvara 2001, pp. 39-49. Pentru unele considerații empirice legate de acest subiect, vezi Manoj K. Agrawal și Vithala Rao, „An Empirical Comparison of Consumer-Based Measures of Brand Equity", *Marketing Letters* 7, no. 3, 1996, pp. 237-247; Wilfried Lassar, Banwari Mittal și Arun Sharma, „Measuring Customer-Based Brand Equity", *Journal of Consumer Marketing* 12, no. 4, 1995, pp. 11-19.

rămâne la curent cu actualitatea, ceea ce a dus la un declin constant în tirajele presei scrise, unele grupuri de presă au început să comande firmelor specializate audituri ale mărcilor de ziar, în încercarea de a le reda caracterul contemporan și a le face din nou relevante și interesante pentru cititori. Efectuând periodic audituri ale mărcii (de exemplu, anual), marketerii au posibilitatea să „ia pulsul" propriilor mărci, astfel încât să le poată gestiona de o manieră în mai mare măsură proactivă și receptivă la cererea pieței. Auditurile constituie o bază de pornire deosebit de utilă pentru marketeri, în stabilirea planurilor de marketing.

Auditurile pot avea profunde implicații pentru direcția strategică a mărcii și pentru performanța ei viitoare.[37]

POLAROID

Rezultatele unui audit al mărcii efectuat în Europa Occidentală au condus firma Polaroid la decizia de a încerca să introducă o schimbare de imagine, trecând într-un plan secundar atributele convenționale și pedalând pe „latura amuzantă" a utilizării aparatului de fotografiat. Polaroid a dat unui grup de consumatori aparate foto clasice, cu film de 35 de mm, iar unui alt grup, aparate Polaroid. Ambele grupuri au fost trimise la o nuntă, unde li s-a cerut să tragă o rolă de film. Rezultatul? Fotografiile pe 35 de mm erau exact așa cum te-ai fi așteptat: cadre obișnuite de grup, cu nuntași „așezați frumos". Pozele Polaroid erau însă complet diferite: spontane și pline de viață. Consumatorii care folosiseră aparate Polaroid au început să povestească, amuzați, tot felul de scene caraghioase, petrecute în momentul în care scoseseră la vedere aparatul. Din acest demers de cercetare, Polaroid a aflat că aparatele sale pot fi un stimulent și un catalizator social, capabile să-i facă pe oameni să se amuze spontan – o temă preluată apoi în publicitate și care a sugerat noi strategii de distribuție.

Pentru a se efectua un audit al mărcii, trebuie bine înțelese sursele de capital al mărcii, atât din perspectiva firmei, cât și din cea a consumatorului.[38] Din perspectiva firmei, trebuie să se știe cu exactitate ce produse și servicii li se oferă în prezent consumatorilor și cum li se face marketingul și aplicarea mărcii. Din perspectiva consumatorului, trebuie să se descopere adevărata semnificație a mărcilor și a produselor pentru consumator. Un audit al mărcii se face în două etape: inventarul mărcii și exploratorul mărcii.

INVENTARUL MĂRCII Scopul urmărit de *inventarul mărcii* este acela de a se alcătui un profil actual și cuprinzător al modului în care se face marketingul și aplicarea mărcii, pentru produsele și serviciile vândute de o firmă. Stabilirea profilului caracteristic al unui produs sau serviciu impune identificarea tuturor elementelor de marcă asociate cu acesta, precum și a programului de marketing cu care este susținut. Aceste informații trebuie să fie corecte, complete, prompt furnizate și sintetizate atât în formă verbală, cât și vizuală. Ca parte din inventarul mărcii, se recomandă să se facă și profilul mărcilor concurente, cât mai detaliat posibil, din punctul de vedere al modului în care se aplică fiecare marcă și al eforturilor de marketing pentru fiecare.

Inventarul mărcii ajută la sugerarea *posibilelor* elemente pe care se bazează percepțiile curente ale consumatorilor. Deși inventarul mărcii este în primul rând un demers descriptiv, se poate întreprinde și o oarecare analiză potențial utilă. De exemplu, marketerii pot să evalueze gradul de coerență logică a tuturor produselor sau serviciilor diferite care poartă același nume de marcă. Sunt diferitele elemente ale mărcii folosite în mod coerent sau există numeroase variații și versiuni diferite – eventual fără nici un motiv clar și evident – între piețe geografice diferite, segmente de piață diferite etc.? În mod similar, se poate vorbi despre o coerență logică a programelor de marketing cu care sunt susținute mărci diferite, dar legate între ele?

EXPLORATORUL MĂRCII *Exploratorul mărcii* este o activitate de cercetare întreprinsă pentru a înțelege ce gândesc și ce simt consumatorii despre marcă și despre categoria corespunzătoare de produse, pentru a se identifica surse de capital al mărcii.

Există câteva activități preliminare utile: o serie de studii anterioare se pot dovedi relevante și, de asemenea, poate fi intervievat personalul firmei, pentru a vedea ce convingeri are despre percepțiile consumatorilor. Diversitatea de opinii rezultate din aceste discuții purtate în plan intern îndeplinește mai multe funcții: crește probabilitatea de generare a unor idei sau judecăți utile; de asemenea, semnalează eventualele neconcordanțe sau concepții greșite.

Deși se poate ajunge la constatări realmente utile și se pot sugera anumite ipoteze, adeseori aceste activități preliminare vor fi insuficiente. Va fi uneori nevoie de o cercetare suplimentară, pentru a se înțelege mai bine cum procedează clienții când cumpără produse și servicii, cum le utilizează și ce părere au despre diversele mărci existente. Pentru a permite abordarea unei game diverse de probleme, dintre care unele să fie studiate mai în profunzime, exploratorul mărcii apelează adeseori la metode de cercetare calitativă, cum ar fi asociațiile de cuvinte, tehnicile proiective, vizualizarea, personificarea mărcii și scara motivațiilor (vezi capitolul 4).

Multe firme apelează acum la etnografie, în completarea focus-grupurilor tradiționale, studiindu-i pe consumatori în habitaturile lor de zi cu zi – la serviciu, acasă, la joacă, la cumpărături. Duracell, de exemplu, a aflat în urma cercetării etnografice că persoanele care foloseau aparate auditive se descurcau greu să scoată bateriile Duracell din blisterul lor de ambalaj, drept care a introdus un nou produs, EasyTab, cu bateria prinsă la capătul unui suport. Whirlpool a aflat că oamenilor nu le convenea să aștepte până se adunau suficiente vase murdare, ca să dea drumul la mașină, așa că a introdus o nouă versiune a mașinii de spălat vase Kitchen Aid, de capacitate mai redusă, numită Briva.

E! NETWORK

„Geamănul" postului de televiziune E! Network, respectiv Style Network, a suferit recent o metamorfoză, ca urmare a unui audit al mărcii. Postul Style Network era altădată renumit pentru accentul pus pe „haute couture", adică pe produsele designerilor de elită, dar un audit

al mărcii a revelat faptul că telespectatorii voiau să vadă lucruri în mai mare măsură aplicabile la stilul lor de viață. Drept urmare, postul Style Network a început să-și „renoveze" imaginea, cu ajutorul unor emisiuni exact pe această temă: de exemplu, în emisiunea-concurs „Ghici cine vine să ne decoreze casa?", concurentul are de ales între, să zicem, mama lui, un prieten sau un designer, pentru a-și transforma complet interiorul casei. Pentru mediatizarea propriei „renovări", postul Style a cheltuit 10 milioane $ pe o campanie de reclame cu sloganul „Acolo unde viața își schimbă înfățișarea".[39]

Urmărirea mărcii

Prin **studiile de urmărire** se culeg informații de la consumatori în mod periodic, de-a lungul timpului. De regulă, în cadrul acestor studii se folosesc mijloace cantitative, pentru a li se furniza marketerilor date curente despre performanța mărcilor și a programelor lor de marketing, pe baza mai multor criterii-cheie de evaluare. Studiile de urmărire reprezintă una din modalitățile prin care se poate afla unde, cât și cum se creează valoarea mărcii.

Aceste studii îndeplinesc o funcție importantă pentru manageri, fiindcă le asigură o bază consistentă de informații de reper, care le facilitează luarea deciziilor de zi cu zi. Cu cât activitățile dedicate mărcii devin mai variate, cu atât e mai dificil și mai costisitor să se cerceteze separat fiecare acțiune de marketing. Studiile de urmărire asigură prețioase date de diagnostic despre efectul colectiv al unui ansamblu întreg de activități de marketing. Indiferent cât de multe sau cât de puține schimbări se aduc, de-a lungul timpului, programului de marketing, este important să se facă monitorizarea viabilității mărcii și a capitalului său, pentru a putea fi aduse ajustările cuvenite.

Estimarea valorii mărcii

Trebuie făcută o diferență clară între capitalul mărcii și **estimarea valorii mărcii**, care este demersul de apreciere a valorii financiare totale a mărcii. Există firme care își întemeiază creșterea pe dobândirea și pe consolidarea unui portofoliu de mărci cât mai bogat. Nestlé a cumpărat mai multe mărci: Rowntree (Marea Britanie), Carnation (Statele Unite), Stouffer (Statele Unite), Buitoni-Perugina (Italia) și Perrier (Franța), devenind astfel cea mai mare companie de produse alimentare din lume.

În tabelul 9.2 sunt enumerate cele mai valoroase mărci ale lumii din anul 2004, conform unui anume studiu de clasificare. În cazul acestor firme foarte renumite, valoarea mărcii este de regulă cu puțin peste jumătate din capitalizarea totală de piață a firmei. John Stuart, cofondatorul companiei Quaker Oats, spunea cândva: „Dacă m-ați pune să rup firma în două, v-aș ceda cu dragă inimă terenurile și clădirile, eu mulțumindu-mă doar cu mărcile și cu denumirile înregistrate – și aș ieși cu mult mai câștigat." Companiile din Statele Unite nu-și trec în bilanțul contabil sumele reprezentând valorile de capital ale mărcilor, din cauza caracterului arbitrar al unei asemenea estimări, dar există firme care fac acest lucru în Marea Britanie, în Hong Kong și în Australia. Caseta

TABELUL 9.2 Cele mai valoroase 10 mărci din lume

Poziția din clasament	Marca	Valoarea mărcii în anul 2004 (în miliarde $)
1	Coca-Cola	67,39
2	Microsoft	61,37
3	IBM	53,79
4	GE	44,11
5	Intel	33,50
6	Disney	27,11
7	McDonald's	25,00
8	Nokia	24,04
9	Toyota	22,67
10	Marlboro	22,13

„Idee de marketing: Cât valorează o marcă?" prezintă una dintre metodele mai des utilizate de evaluare, parțial bazată pe plusul de preț impus de marcă, înmulțit cu plusul de volum circulat, în comparație cu un produs de nivel mediu.[41]

Managementul capitalului mărcii

Nu se poate face un management eficace al mărcii, fără o viziune pe termen lung a deciziilor de marketing. Deoarece reacțiile consumatorilor la activitatea de marketing depind de ceea ce știu și își amintesc despre o marcă, acțiunile pe termen scurt, prin schimbarea datelor cunoscute despre marcă, exercită în mod necesar un efect amplificator sau diminuator asupra șanselor de succes pe care le vor avea acțiunile de marketing viitoare. În plus, o viziune pe termen lung are ca rezultat strategii proactive destinate să întrețină și să sporească în timp capitalul mărcii văzut prin prisma clientelei, atât în fața schimbărilor externe produse în mediul de marketing, cât și a celor interne, apărute în obiectivele și programele de marketing ale firmei.

Întărirea mărcii

Ca activ major și de durată al unei firme, marca trebuie să fie atent gestionată, pentru ca valoarea ei să nu se deprecieze. Multe mărci conducătoare de acum 70 de ani continuă să fie și azi într-o poziție de lider: Kodak, Wrigley's, Coca-Cola, Heinz și Campbell Soup, dar numai prin strădania constantă a firmelor titulare de a-și îmbunătăți produsele, serviciile și marketingul. Caseta „Notă de marketing: Marketingul mărcilor în secolul al XXI-lea" oferă câteva perspective contemporane asupra rezistenței în timp a mărcilor-lider.

IDEE de marketing

Cât valorează o marcă?

După specialiștii de la Interbrand, firma specializată în evaluarea mărcilor, valoarea estimată a unei mărci are la bază cât se estimează că ar fi în prezent încasările aduse de marcă sau câte venituri se consideră că va aduce marca în viitor. Pentru a se putea aprecia valoarea mărcii, este necesar: (1) să se identifice câștigurile reale ce pot fi atribuite strict numai mărcii, și (2) să se capitalizeze câștigurile realizate în trecut, prin aplicarea unui factor de multiplicare, la fel ca factorul de actualizare în cazul valorii prezente nete a viitoarelor fluxuri de numerar.

Câștigurile aduse de marcă. Specialiștii de la Interbrand susțin că, în evaluarea unei mărci, nu e neapărat necesar să se regăsească în totalitate profitabilitatea acesteia. O marcă poate fi esențialmente un produs nediferențiat sau profitabilitatea ei poate să derive din considerente care nu au legătură cu marca (de exemplu, sistemul de distribuție). Prin urmare, trebuie scoase din calcul acele elemente de profitabilitate care nu rezultă din identitatea mărcii. Deoarece evaluarea poate fi influențată advers de utilizarea cifrei de profit a unui singur an, Interbrand folosește o medie ponderată pe trei ani a profitului istoric.

Câștigurile aduse de marcă se calculează prin scăderea din valoarea vânzărilor mărcii a câtorva elemente: (1) costul vânzărilor mărcii, (2) costurile de marketing, (3) cheltuielile indirecte fixe și variabile, inclusiv amortizarea și cota alocată de la nivelul central, (4) remunerarea costului capitalului (un cost de închiriere între 5% și 10% din valoarea de înlocuire a capitalului utilizat în activitatea de producție) și (5) taxele și impozitele.

Puterea mărcii. Pentru ajustarea acestor câștiguri, Interbrand efectuează o evaluare de profunzime a puterii mărcii. Evaluarea presupune o analiză detaliată a mărcii, a poziționării sale, a pieței pe care operează, a concurenței, a performanței istorice, a planurilor de viitor și a riscurilor cu care se confruntă marca. Interbrand culege toate aceste informații de la manageri și clienți prin administrarea unui chestionar detaliat, prin examinarea rapoartelor anuale de activitate și a altor materiale tipărite și chiar prin vizitarea distribuitorilor și a punctelor de vânzare cu amănuntul.

Puterea mărcii este un indicator compus din șapte factori ponderați, fiecare fiind calculat pe baza unor reguli clar stabilite (vezi mai jos). Totalul rezultant, cunoscut sub denumirea de *scor al puterii mărcii*, se exprimă sub forma unui procentaj. Acest scor este apoi transformat într-un factor de multiplicare a câștigurilor, care se aplică asupra profiturilor aduse de marcă. Se fac și unele ajustări, pentru a se stabili o medie ponderată a profitabilității mărcii după impozitare, aceasta fiind cifra asupra căreia se aplică factorul de multiplicare. Interbrand face comparația între reciprocitatea acestor multiplicatori și ratele uzuale de actualizare (sau ratele dobânzii): o marcă așa-zis „perfectă", cu un scor al puterii de 100 la sută, ar avea o rată de actualizare de 5 la sută (unu împărțit la 20), adică rentabilitatea uzuală a unei investiții cu grad scăzut de risc; o marcă mai fragilă, cu un factor de multiplicare mai mic, va avea o rată de actualizare mai mare, care să reflecte gradul sporit de risc.

Formula aplicată de Interbrand pentru calcularea puterii mărcii (cu coeficienții de ponderare între paranteze)

1. ***Dominația*** (25%) – Capacitatea mărcii de a influența piața și de a fi o forță dominantă, cu o cotă de piață atât de mare și de stabilă, încât poate să impună diferențe de preț, să dirijeze distribuția și să reziste la invaziile concurenților. O marcă aflată în poziția conducătoare de pe piața sau sectorul său de piață este un activ mai stabil și mai valoros decât o marcă aflată într-o poziție inferioară.
2. ***Stabilitatea*** (15%) – Capacitatea mărcii de a supraviețui pe o perioadă lungă de timp, datorită fidelității consumatorilor și a

istoriei pe care o are. Mărcile existente de foarte multă vreme au devenit „parte integrantă" din alcătuirea piețelor lor și sunt deosebit de valoroase.

3. ***Piața*** (10%) – Mediul comercial al mărcii, din punctul de vedere al potențialului de creștere, al volatilității și al barierelor de intrare. Mărcile de pe piețe cum ar fi cea a alimentelor, a băuturilor și a tipăriturilor sunt intrinsec mai valoroase decât, de exemplu, mărcile din domeniul înaltei tehnologii sau din cel al îmbrăcămintei, fiindcă acestea din urmă sunt mai vulnerabile la schimbările tehnologice sau de modă.
4. ***Răspândirea geografică*** (25%) – Capacitatea mărcii de a traversa granițe geografice și culturale. Mărcile cu răspândire internațională sunt inerent mai valoroase decât cele cu răspândire națională sau regională, în parte datorită economiilor de scară pe care le realizează.
5. ***Tendința*** (10%) – Direcția de deplasare curentă și capacitatea mărcii de a rămâne actuală și relevantă în ochii consumatorilor.
6. ***Susținerea*** (10%) – Amploarea și consecvența activității de marketing și comunicare. Mărcile care au beneficiat de investiții consistente și de susținere concentrată trebuie considerate mai valoroase decât cele care nu s-au bucurat de același tratament. Deși mărimea sumelor cheltuite cu susținerea unei mărci rămâne importantă, calitatea susținerii este cel puțin la fel de semnificativă.
7. ***Protecția*** (5%) – Drepturile atribuite prin lege proprietarului mărcii. O marcă de comerț înregistrată este un monopol legal asupra unui nume, asupra unui instrument sau asupra unei combinații nume-instrument. Pot să existe și alte elemente de protecție, acordate prin jurisprudență, cel puțin în unele țări. Protecția solidă și amplă este un element critic în aprecierea valorii unei mărci.

Sursele: Michael Birkin, „Assessing Brand Value", în *Brand Power*, coordonată de Paul Sobart (New York: Macmillan); Simon Mottram, „The Power of the Brand", ARF Brand Equity Conference, 15-16 februarie 1994; John Murphy, *Brand Valuation* (London: Hutchinson Business Books, 1989); Jean-Noel Kapferer, *Strategic Brand Management* (London: Kogan Page Limited, 1992); Noel Penrose și Martin Moorhouse, „The Valuation of Brands", *Trademark World*, no. 17, februarie 1997; Tom Blackett, „The Role of Brand Valuation in Marketing Strategy", *Marketing Research Today* 17, no. 4, noiembrie 1989, pp. 245-248.

Capitalul mărcii este întărit prin acțiuni de marketing care transmit consecvent consumatorilor semnificația mărcii, din două puncte de vedere: (1) ce anume reprezintă produsele și marca în cauză; ce avantaje de bază furnizează; ce nevoi satisfac; și (2) cum asigură marca superioritatea produselor și ce asociații intense, favorabile și unice ale mărcii trebuie să existe în mintea consumatorilor. Nivea, una dintre cele mai puternice mărci din Europa, și-a extins domeniul de acoperire, de la o marcă de cremă pentru piele la o marcă de îngrijire a pielii și de igienă personală, prin atent concepute și implementate extensii ale mărcii care întăresc promisiunea Nivea – „blând", „ușor" și „îngrijire" – pe un domeniu mult mai amplu.

Nu se poate face întărirea capitalului mărcii, fără inovare și relevanță în toate componentele programului de marketing. Marketerii trebuie să introducă produse noi și să desfășoare noi activități de marketing realmente satisfăcătoare pentru piețele vizate. Marca trebuie să se deplaseze permanent înainte – dar în direcția cea bună. Marketingul trebuie să găsească tot timpul oferte noi și irezistibile, precum și moduri de a le aduce în

NOTĂ de marketing

Marketingul mărcilor în secolul al XXI-lea

Unul dintre cei mai de succes marketeri ai ultimilor cincisprezece ani este Scott Bedbury, care a jucat un rol esențial în ascensiunea mărcilor Nike și Starbucks. În foarte interesanta lui carte intitulată *A New Brand World* („O nouă lume a mărcilor"), Scott Bedbury propune următoarele principii de marketing al mărcilor:

1. ***Așa cum nu tot ce sclipește e aur, nici notorietatea nu este o garanție a succesului în marketingul mărcii*** – Marketerii inteligenți se preocupă mai mult de relevanța mărcii și de rezonanța mărcii.
2. ***Ca s-o poți cultiva, trebuie mai întâi s-o cunoști*** – În majoritatea cazurilor, nu se poate spune despre mărci că „știu cine sunt, de unde vin și încotro se îndreaptă".
3. ***Nu uitați nici o clipă de „regula spandex" a extinderii mărcii*** – Faptul că se poate nu înseamnă neapărat că și trebuie.
4. ***Mărcile cu adevărat mari își creează relații de durată cu clienții*** – Ceea ce ține de afectivitate și încredere, nu de cât de comod stă piciorul într-un pantof sau de cum a fost prăjită cafeaua.
5. ***Totul contează*** – Inclusiv toaletele din firma dumneavoastră.
6. ***Toate mărcile au nevoie de părinți buni*** – Din nefericire, majoritatea provin din cămine măcinate de certuri.
7. ***Mărimea nu scuză reaua purtare*** – Mărcile cu adevărat mari își folosesc puterile supraomenești pentru a face bine și pun înaintea profitului binele oamenilor și principiile.

Sursa: Scott Bedbury, *A New Brand World* (New York: Viking Press, 2002).

fața consumatorilor. Mărcile care nu reușesc să facă acest lucru – cum s-a întâmplat cu Kmart, Levi Strauss, Montgomery Ward, Oldsmobile și Polaroid – constată că poziția lor conducătoare pe piață începe să se erodeze și chiar să dispară.

KELLOGG

După o lungă perioadă de declin al cotei de piață și al vânzărilor, în deceniul 1990, Kellogg a reușit să-și restabilească dominația pe piața fulgilor de cereale, convingându-i pe consumatori să plătească mai mult pentru mărcile sale mari aducătoare de profit. Secretul? Adăugarea de noi atribute unor mărci care se bucuraseră dintotdeauna de preferința consumatorilor, cum ar fi Special K Red Berries cu fructe de pădure uscate prin liofilizare, la un preț aproape dublu față de fulgii Raisin Bran, sau introducerea de jucării și de CD-uri cu jocuri în cutiile de fulgi pentru copii.[42]

Un important considerent în activitatea de întărire a mărcilor este consecvența susținerii de marketing pe care o primește marca, atât în termeni cantitativi, cât și calitativi. Consecvență nu înseamnă uniformitate și lipsă de schimbare – va fi nevoie de multe schimbări tactice, pentru a se menține direcția strategică și impulsul de deplasare al mărcii. Pe de altă parte, dacă nu apare vreo schimbare în mediul de marketing, n-are nici un rost să se devieze de la o poziționare stabilă și profitabilă. În astfel de cazuri, sursele de capital al mărcii trebuie păstrate și păzite cu înverșunare.

VOLVO

În încercarea de a atrage un altfel de auditoriu, în anii 1990, Volvo s-a îndepărtat de la poziția care o consacrase pe piață, respectiv cea axată pe siguranță, încercând să promoveze altfel de atribute: viteză, performanță și experiență incitantă. Cumpărată de Ford în 1999, firma și-a abandonat campania de reclame cu tema „ReVOLVOluție" și s-a întors la rădăcini, în încercarea de a-și revitaliza vânzările în scădere. Poziționarea mărcii Volvo a fost totuși actualizată, în direcția „siguranței active", pentru a lăsa în urmă imaginea de „siguranță pasivă", cam masivă și colțuroasă după standardele vremii. Cu produse nou introduse care maximizau siguranța, dar reușeau în același timp să aibă stil, performanță și atribute de lux, vânzările mărcii Volvo au atins niveluri-record în 2003.[43]

În gestionarea capitalului mărcii, are importanță să se țină cont de corelațiile invers proporționale dintre acele activități care fortifică marca și-i întăresc semnificația, pe de o parte, și cele care caută să valorifice sau să împrumute din capitalul existent al mărcii, pentru obținerea unui beneficiu financiar, pe de altă parte.[44] Mai devreme sau mai târziu, incapacitatea de a întări marca îi va diminua acesteia gradul de notorietate și îi va dilua imaginea.

HOME DEPOT

De când și-a inaugurat primul magazin în 1978, la Atlanta, compania Home Depot n-a încetat nici o clipă să pună accentul pe servirea exemplară a clientului. Personalul său de vânzare este instruit să ofere pe loc lecții despre cum se pune gresia și faianța, despre cum se montează aparatura electrică și despre diverse alte lucruri, fiindcă angajații sunt meseriași cu experiență: instalatori, electricieni, tâmplari etc. În ultimii ani însă, clienții s-au tot plâns de aglomerație și de faptul că personalul e mai ocupat să reaprovizioneze raioanele, decât să-i ajute pe clienți. Începând din 2001, Home Depot și-a reorganizat în întregime activitatea de magazin, printr-o inițiativă denumită „Îmbunătățirea performanței de servire" (SPI). Programul SPI limitează operațiunile de reaprovizionare la perioadele din afara orelor de vârf și interzice accesul în magazin al motostivuitoarelor cu furcă pe durata zilei. Unul dintre rezultatele programului a fost creșterea cu 70 la sută a interacțiunilor dintre angajați și clienți – înainte de introducerea SPI, personalul nu-și consuma nici 40 la sută din timp cu servirea clienților.

Revitalizarea mărcii

Schimbarea gusturilor și a preferințelor clienților, apariția unor noi concurenți sau a unor noi tehnologii și orice nouă evoluție semnificativă din mediul de marketing ar putea, în principiu, să afecteze buna performanță a unei mărci. În practic toate categoriile de produse există exemple de mărci altădată eminente și admirate de toată lumea – cum ar fi Smith Corona, Zenith, TWA – care s-au confruntat cu crize profunde și, în unele cazuri, chiar au dispărut de pe piață.[45] Totuși, o parte dintre ele au reușit să-și facă o revenire de senzație în ultimii câțiva ani, grație marketerilor care le-au

insuflat o nouă viață. Mărci cum ar fi Breck, Dr. Scholl și Fanta și-au văzut destinul readus pe calea profitabilității, cu un grad mai mare sau mai mic de succes.

Inversarea tendinței de involuție a unei mărci impune fie ca aceasta „să revină la matcă", adică să i se reinstaureze sursele pierdute de capital, fie să i se găsească noi surse de alimentare cu capital. Indiferent ce abordare se alege, mărcile intrate pe calea revenirii trebuie să opereze schimbări în mai mare măsură „revoluționare", decât „evolutive".

Adeseori, primul lucru ce trebuie făcut în revitalizarea unei mărci este acela de a înțelege care au fost, de la bun început, sursele de capital ale mărcii și ce s-a întâmplat cu ele. Sunt asociațiile pozitive ale mărcii pe cale să-și piardă intensitatea sau unicitatea? A început marca să aibă asociații negative? Apoi, trebuie luată decizia dacă să se păstreze aceeași poziționare sau să se creeze una nouă și, în acest ultim caz, ce fel de poziționare să se adopte. Uneori, vechea poziționare se va dovedi în continuare adecvată – programul de marketing efectiv este problema, fiindcă nu reușește să aducă la realitate promisiunea mărcii. Într-o astfel de situație, soluția logică poate fi o strategie de „revenire la esență", așa cum s-a întâmplat în cazul mărcii Harley-Davidson.

HARLEY-DAVIDSON

Fondată în 1903 la Milwaukee, statul Wisconsin, firma Harley-Davidson a scăpat de două ori ca prin urechile acului de faliment, iar acum este una dintre cele mai cunoscute mărci de motociclete din lume. Aflată la mare strâmtoare financiară în anii '80, firma a acceptat, în disperare de cauză, să acorde licențe asupra numelui propriu pentru produse cât se poate de neinspirate, cum ar fi țigări sau băuturi răcoritoare. Deși consumatorii continuau să iubească marca, vânzările s-au redus din cauza problemelor cu calitatea produselor. Reîntoarcerea la măreție a mărcii Harley s-a produs o dată cu îmbunătățirea proceselor de fabricație. Totodată, Harley și-a dezvoltat și o comunitate bine închegată a mărcii, sub forma unui club al deținătorilor de motociclete Harley-Davidson – Harley Owners Group (HOG) – care sponsorizează raliuri moto, acțiuni caritabile și alte evenimente dedicate motocicliștilor amatori. Harley-Davidson a continuat să-și promoveze marca și prin eforturi de marketing „la firul ierbii", fiind astăzi într-o poziție de invidiat: cererea din partea consumatorilor depășește capacitatea de producție a firmei.

În alte cazuri, însă, vechea poziționare pur și simplu nu mai este viabilă și devine necesară o strategie a „reinventării". Marca Mountain Dew și-a transformat în totalitate imaginea, devenind o forță redutabilă pe piața băuturilor răcoritoare. Așa cum o demonstrează și povestea ei, este adeseori cel mai ușor să revitalizezi o marcă deja existentă pe piață, dar de care lumea a uitat, mai mult sau mai puțin.

MOUNTAIN DEW

Pepsi a introdus marca Mountain Dew („Roua munților") în 1969, promovând-o cu un slogan voit „muntenesc": „Iuhu, Mountain Dew! Te gâdilă la măruntaie!". După 1990, marca zăcea însă pe rafturile magazinelor, în ciuda unei inițiative de a-i revitaliza imaginea prin scene pline

de dinamism, petrecute în aer liber. Pentru a-i aduce un suflu nou, marketerii mărcii Mountain Dew au actualizat aspectul ambalajului și au lansat o serie de reclame cu câțiva tineri bărbați fără nume – „Dew Dudes" („tipii Dew") – care participau la tot felul de sporturi extreme – săritură cu coarda elastică, parașutism, surf pe zăpadă – în timp ce consumau Mountain Dew. Sloganul mărcii a devenit: „Do the Dew" (în traducere aproximativă, „Dă-te cu Dew", deși ingeniozitatea sloganului rezidă mai mult în calitatea lui sonoră, „do" și „dew" pronunțându-se aproape identic în engleză – Nota traducătoarei). Succesul înregistrat în rândul tinerilor consumatori a făcut ca marca Mountain Dew s-o detroneze în anul 2000 pe Diet Coke, de pe locul trei în clasamentul cotei deținute pe piața băuturilor răcoritoare.

În mod evident, strategiile de revitalizare se înscriu pe un spectru liniar, având la una dintre extreme „revenirea la esență", iar la cealaltă, „reinventarea". Multe inițiative de revitalizare combină elemente din ambele strategii. Pentru reîmprospătarea vechilor surse de capital al mărcii sau pentru crearea unora noi, sunt posibile două metode principale:

1. Extinderea în profunzime și/sau în amplitudine a notorietății mărcii, prin creșterea gradului de reamintire și de recunoaștere a mărcii, în timpul experiențelor de cumpărare sau de consum.
2. Îmbunătățirea asociațiilor pozitive din care este alcătuită imaginea mărcii, sub aspectul intensității, al atitudinii favorabile și al unicității. Această metodă ar putea impune aplicarea unor programe de întărire a asociațiilor existente sau de creare a unor noi asociații cu marca.

Inițiativele de revitalizare a mărcii, aproape de orice fel ar fi, încep cu produsul. Revenirea în forță a mărcii Cadillac, aflată de ceva timp într-un con de umbră, a fost susținută de General Motors cu modele complet noi de design al mașinii, care redefineau practic aspectul stilistic al acestei mărci: limuzina CTS, de exemplu, decapotabila de teren XLR și sport-utilitara ESV.[46]

Situațiile de criză a mărcii

Managerii de marketing trebuie să fie conștienți că, la un moment dat, vă apărea inevitabil o situație de criză a mărcii. Mărci cât se poate de diverse, cum ar fi restaurantele Jack in the Box, anvelopele Firestone, petrolul Exxon sau sport-utilitarele Suzuki Samurai, dar și „marca Martha Stewart", au avut toate parte de o criză gravă, care le putea distruge reputația. În general, cu cât capitalul mărcii este mai mare și cu cât imaginea corporatistă este mai solidă – mai ales în ceea ce privește respectul publicului față de seriozitatea și de onestitatea firmei –, cu atât firma are șanse mai mari să depășească cu bine criza. Totuși, foarte important este și să existe o pregătire atentă și un program de management al situației de criză bine gestionat. Așa cum pare să sugereze gestionarea aproape impecabilă de către Johnson & Johnson a incidentului cu otrăvirea

flacoanelor de Tylenol, cheia depășirii cu succes a unei crize este reușita în a-i convinge pe consumatori că reacția firmei a fost atât *promptă*, cât și *sinceră*.

În ceea ce privește rapiditatea reacției, cu cât îi ia mai mult unei firme ca să gestioneze o criză de marketing, cu atât consumatorii sunt mai susceptibili să-și formeze impresii negative, ca rezultat al mediatizării nefavorabile, dar și al publicității orale. Poate chiar mai rău decât atât, consumatorii s-ar putea să descopere că, la urma urmei, de fapt nici nu le plăcea marca în cauză, optând permanent pentru alte mărci sau produse alternative.

PERRIER

În februarie 1994, Perrier n-a avut încotro și a trebuit să stopeze producția și să-și retragă de pe piață apa îmbuteliată, după ce s-au găsit în câteva sticle urme de benzen – substanță despre care se știa că este cancerigenă, în cantități prea mari. Pe parcursul următoarelor câtorva săptămâni, s-au oferit mai multe explicații cu privire la cauzele contaminării, ceea ce a dat naștere la confuzie și scepticicm. Poate chiar mai dezastruos a fost faptul că produsul ca atare a continuat să poată fi găsit în magazine până în luna mai a aceluiași an. În ciuda unei costisitoare relansări, cu reclame și acțiuni promoționale, marca n-a reușit nicicum să-și recâștige cota de piață pierdută, iar după un an întreg, vânzările nu ajunseseră nici la jumătate față de cât erau altădată. Parte din problemă era că, pe perioada în care produsul nu se găsise pe piață, consumatorii și distribuitorii descoperiseră substitute perfect satisfăcătoare. În condițiile în care asociația-cheie a mărcii, „puritatea" (mărcii Perrier i se făcuse reclamă cu idei cum ar fi „Prima băutură răcoritoare a Pământului" și „E perfect, e Perrier"), fusese atât de grav compromisă, marca nu mai avea alte elemente de diferențiere care s-o facă irezistibilă în raport cu alte mărci.[47] În cele din urmă, firma producătoare a fost preluată de Nestlé SA.

În al doilea rând, măsurile prompte trebuie să apară ca sincere în fața publicului. Cu cât reacția firmei este mai sinceră – în sensul recunoașterii publice a gravității efectului produs asupra consumatorilor și al disponibilității firmei de a lua toate măsurile necesare și fezabile pentru a rezolva criza –, cu atât scade riscul ca publicul consumator să-și formeze asociații negative cu marca.

GERBER

Cu toate că marca Gerber avea o imagine bună și de încredere în ochii consumatorilor, mâncarea pentru sugari este o categorie de produse caracterizată printr-un grad foarte înalt de implicare a cumpărătorului, care simte permanent nevoia de reasigurare psihologică. Atunci când consumatorii au reclamat că au găsit cioburi de sticlă în borcanele sale cu preparate alimentare, firma Gerber a încercat să-i liniștească declarând că nu există probleme de fabricație, dar, în același timp, a refuzat categoric să-și retragă produsele din magazine. În mod evident, unii consumatori au considerat că reacția firmei n-a fost deloc satisfăcătoare: în câteva luni, cota de piață a mărcii scăzuse de la 66 de procente la 52 de procente. Așa cum a recunoscut unul dintre oficialii firmei: „Faptul că nu ne-am retras din magazine produsele pentru sugari a dat impresia că nu ne pasă de grijile consumatorilor."[48]

Elaborarea unei strategii a mărcii

Strategia mărcii pentru o firmă reflectă numărul și natura elementelor comune și distinctive ale mărcii, aplicate diferitelor produse vândute de firmă. Cu alte cuvinte, elaborarea unei strategii a mărcii presupune să se decidă tipul elementelor de marcă existente și propuse spre a fi aplicate produselor existente și nou introduse.

Decizia privind modul de aplicare a mărcii asupra noilor produse este extrem de importantă. Atunci când firma introduce un produs nou, are de ales între trei variante:

1. Poate să dezvolte elemente de marcă noi, pentru noul produs.
2. Poate să aplice câteva dintre elementele existente ale mărcii sale.
3. Poate să folosească o combinație de elemente noi și existente ale mărcii.

Atunci când o firmă folosește o marcă deja consacrată pentru a introduce un nou produs, procedeul se numește **extinderea mărcii**, având ca rezultat o **extensie a mărcii**. Atunci când o marcă nouă se combină cu una existentă, extensia rezultată poate fi desemnată și cu termenul de **submarcă**, așa cum este cazul bomboanelor Hershey Kisses, al softului Adobe Acrobat, al automobilelor Toyota Camry și al cărților de credit albastre American Express. O marcă existentă care dă naștere unei extensii se numește **marcă-mamă**. Dacă marca-mamă este deja asociată cu mai multe produse, prin extensii ale mărcii, atunci se poate vorbi despre o **familie de mărci**.

Extensiile de mărci pot fi clasificate în două mari categorii generale:[49] **extensii de linie**, când marca-mamă este folosită pentru a acoperi un produs nou, destinat unui nou segment de piață din cadrul categoriei de produse pe care o servește în mod curent marca-mamă, ca atunci când se introduc, de exemplu, noi arome, forme, culori, ingrediente suplimentare și mărimi ale ambalajului. Dannon a introdus de-a lungul anilor mai multe tipuri de extensii de linie din categoria iaurturilor, cum ar fi Fruit on the Bottom, Natural Flavors, Fruit Blends și Whipped. În cazul unei **extensii de categorie**, marca-mamă este folosită pentru a se intra într-o altă categorie de produse decât cea servită în mod curent, ca atunci când au fost introduse ceasurile de mână Swiss Army, pe lângă tradiționalele bricege. Honda și-a folosit numele de firmă pentru a acoperi produse extrem de diferite: automobile, motociclete, pluguri de zăpadă, mașini de tuns iarba, motoare de ambarcațiuni și scutere pe zăpadă, ceea ce i-a permis să-și facă reclamă mărcii cu ideea de „șase Honda într-un singur garaj pentru două mașini".

O **linie de marcă** este alcătuită din toate produsele – atât cele inițiale, cât și extensiile ulterioare de linie și de categorie – vândute sub un nume de marcă. Un **mix de mărci** (sau asortiment de mărci) este totalitatea liniilor sub nume de marcă pe care un anumit furnizor le pune la dispoziția cumpărătorilor. Multe firme au început acum să-și introducă **variante sub nume de marcă**, acestea fiind linii ale unor mărci anume, pe care le furnizează doar anumitor detailiști sau canale de distribuție. Variantele sub nume

de marcă au apărut ca rezultat al presiunilor exercitate de detailiști, ca producătorii să le furnizeze oferte distinctive. De exemplu, o firmă care produce aparate de fotografiat și-ar putea distribui aparatele mai ieftine prin comercianții de mărfuri generale, în timp ce modelele mai scumpe le va vinde prin magazinele specializate. Casa de modă Valentino poate să conceapă și să furnizeze linii de costume și de sacouri diferite, pentru magazine universale diferite.[50]

Un **produs sub licență** este un produs al cărui nume de marcă a fost cedat spre utilizare altor producători, care fabrică de fapt produsul. Foarte multe firme profită de alternativa licenței pentru a-și extinde numele și imaginea corporatistă asupra unei game variate de produse – de la încălțăminte la lenjerie de pat – și, astfel, contractarea de licențe a devenit o piață care valorează 35 de miliarde $.[51] Programul de licențe aplicat de marca Jeep i-a adus acesteia un plus de 400 de milioane $, la nivelul vânzărilor mondiale realizate în 2002, și a inclus cam toate felurile de produse, de la cărucioare pentru copii mici (special concepute pentru brațele mai lungi ale tatălui), la articole vestimentare (cu teflon încorporat în material) – atâta timp cât nu contrazic poziționarea mărcii: „Viață fără limite".[52]

Decizia de aplicare a mărcii: a fi sau a nu fi sub nume de marcă?

Prima decizie în materie de strategie a mărcii constă în a alege dacă să se aplice sau nu un nume de marcă asupra unui produs. Astăzi, aplicarea mărcii a devenit un factor atât de puternic, încât mai nimic nu ajunge pe piață fără a purta un nume de marcă. Așa-numitele „mărfuri nediferențiate" nu e obligatoriu să rămână nediferențiate. O *marfă nediferențiată* este un produs considerat atât de elementar, încât devine imposibil de diferențiat fizic în mintea consumatorilor. De-a lungul timpului, mai multe produse privite altădată ca eminamente nediferențiabile au devenit extrem de diferențiate, ca urmare a apariției unor mărci puternice în categoria lor.[53] Câteva exemple notabile în acest sens ar fi (cu marca-pionier menționată alături între paranteze): cafeaua (Maxwell House), săpunul de baie (Ivory), făina (Gold Medal), berea (Budweiser), fulgii de ovăz (Quaker), murăturile (Vlasic), bananele (Chiquita), ananasul (Dole) și chiar sarea de bucătărie (Morton).

Presupunând că o firmă decide să aplice o marcă produselor sau serviciilor sale, trebuie în continuare să aleagă numele de marcă pe care-l va folosi. Există patru strategii generale:

■ ***Nume individuale.*** Aceasta este politica pe care o urmează General Mills (Bisquick, făina Gold Medal, batoanele de cereale Nature Valley, produsele alimentare mexicane Old El Paso, floricelele de porumb Pop Secret, fulgii de cereale Wheaties, iaurtul Yoplait). Marele avantaj al strategiei numelor individuale este acela că firma nu-și leagă reputația de cea a produsului. Dacă produsul nu are succes sau pare să fie de slabă calitate, numele firmei și imaginea ei nu au de suferit. Firmele folosesc adeseori nume de

marcă diferite pentru linii diferite de calitate din cadrul aceleiași clase de produse. Delta a aplicat numele de marcă Song asupra serviciilor sale de transport aerian cu tarife scăzute, în parte pentru a proteja capitalul mărcii Delta Airlines.[54]

- ***Nume de familie cadru.*** Aceasta este politica pe care o urmează Heinz și General Electric. Un nume de familie cadru are și el avantaje: dezvoltarea costă mai puțin, fiindcă nu este nevoie de cercetare pentru găsirea unui nume, nici de cheltuieli masive cu publicitatea pentru a se crea recunoașterea numelui de marcă. Mai departe, noul produs are toate șansele să se vândă foarte bine, dacă numele producătorului este și el bun. Campbell's introduce noi sortimente de supă sub numele său de marcă, în mod cât se poate de simplu, și obține instantaneu recunoașterea lor.
- ***Nume de familie separate pentru toate produsele.*** Aceasta este politica urmată de Sears (Kenmore pentru aparate electrice, Craftsman pentru scule și Homart pentru instalații complexe destinate locuinței). Dacă o firmă produce bunuri mult diferite între ele, nu e bine să se utilizeze un singur nume de familie cadru. Swift and Company și-a dezvoltat nume de familie separate pentru sortimentele de șuncă (Premium) și pentru îngrășăminte (Vigoro).
- ***Numele firmei combinat cu nume individuale pentru produse.*** Această politică de aplicare a unor submărci este urmată de Kellogg (Kellogg's Rice Crispies, Kellogg's Raisin Bran, Kellogg's Corn Flakes), dar și de Honda, Sony și Hewlett-Packard. Numele firmei conferă legitimitate, iar numele individual singularizează noul produs.

Primele două strategii (denumite uneori și „familie de mărci", respectiv „marcă de familie") pot fi văzute ca reprezentând cele două extreme ale unui spectru liniar de variație, în ceea ce privește corelarea mărcilor, iar ultimele două strategii se află între aceste două extreme, fiind practic combinații ale lor. Cu toate că firmele nu adoptă decât rareori o singură strategie pură, preferând de obicei să le combine, decizia privind strategia generală dominantă depinde de mai mulți factori, așa cum se poate vedea în tabelul 9.3.

Două componente-cheie ale practic oricărei strategii referitoare la mărci sunt extensiile de marcă și portofoliile de mărci.

Extensiile de marcă

Înțelegând faptul că mărcile reprezintă unul dintre cele mai valoroase active de care dispun, multe firme au decis să-l exploateze prin introducerea unei serii întregi de noi produse, sub cele mai puternice nume de marcă pe care le dețin. Majoritatea produselor noi sunt de fapt extensii de linie: de regulă, între 80% și 90% pe an. Mai departe, multe dintre produsele noi care s-au bucurat de cel mai mare succes, conform aprecierilor din diverse surse, sunt extensii (de exemplu: sistemul de jocuri video Microsoft Xbox, lectorul digital de muzică Apple iPod, telefonul mobil Nokia 6800). Totuși, multe

TABELUL 9.3 Alegerea unei poziții pe spectrul corelării mărcilor

În direcția unei familii de mărci	În direcția unei mărci de familie
Contribuie marca-mamă la ofertă, adăugându-i: — Asociații care îmbogățesc propunerea valorică? — Credibilitate, prin asociații organizaționale? — Vizibilitate? — Plusuri de eficiență comunicațională?	**Există un imperativ categoric de introducere a unei mărci separate, deoarece:** — Va crea o asociație care-i va fi proprie? — Va reprezenta o ofertă nouă și diferită? — Va păstra/realiza atașamentul clientului cu marca? — Va fi o soluție pentru conflictul de canal?
Va fi marca principală consolidată, prin asocierea cu noua ofertă?	**Va putea susține firma pe piață un nou nume de marcă?**

Sursa: Adaptare după David Aaker și Erich Joachimsthaler, *Brand Leadership* (New York: Free Press, 2000), figura 4-6, p. 120.

produse noi se introduc în fiecare an ca mărci noi (de exemplu: medicamentul antidepresiv Zyprexa, videorecorderele digitale TiVo, automobilul Mini).

AVANTAJELE EXTENSIILOR DE MARCĂ Două mari avantaje ale extensiilor de marcă sunt acelea că pot să faciliteze acceptarea unui nou produs și să aducă un feedback pozitiv mărcii-mamă și firmei.

Succesul noului produs Extensiile de marcă sporesc șansele de succes ale noului produs, în mai multe moduri. Când este vorba de o extensie de marcă, consumatorii pot să facă deducții și să-și formeze așteptări în privința compoziției și a performanței probabile ale noului produs, pe baza a ceea ce știu deja despre marca-mamă și în măsura în care consideră că aceste informații sunt relevante pentru noul produs.[55] De exemplu, când Sony a introdus un nou calculator personal adaptat pentru aplicații multimedia, denumit Vaio, consumatorii se poate să fi fost mai înclinați să aibă încredere în performanța lui anticipată, datorită experienței lor anterioare cu alte produse Sony și datorită cunoștințelor pe care le aveau despre ele.

Prin crearea unor așteptări pozitive, extensiile reduc riscul.[56] Mai departe, dată fiind potențiala creștere a cererii de consum, ca rezultat al introducerii unui produs sub formă de extensie, detailiștii vor fi mai ușor de convins să aprovizioneze și să promoveze o extensie de marcă. Dintr-o perspectivă a comunicațiilor de marketing, campania de introducere a unei extensii nu trebuie să creeze notorietate pentru marcă și pentru noul produs, ci poate să se concentreze doar pe noul produs în sine.[57]

Extensiile pot astfel să se soldeze cu costuri reduse ale campaniei introductive de lansare – un aspect important, ținând cont că, în Statele Unite, impunerea unui nou nume de marcă pe piața de masă a bunurilor de consum preambalate poate să coste

100 de milioane $! De asemenea, extensiile pot să elimine dificultatea – și cheltuiala – pe care le presupune crearea unui nou nume. Extensiile permit sporuri de eficiență în ceea ce privește ambalarea și etichetarea: folosirea unor ambalaje și etichete similare sau aproape identice pentru extensii poate avea ca rezultat costuri de producție mai scăzute și, dacă se face o coordonare adecvată, mai multă vizibilitate în magazine, prin crearea efectului de „placardare". De exemplu, Stouffer oferă o mare varietate de aperitive congelate cu același ambalaj portocaliu, care le sporește vizibilitatea atunci când sunt așezate alături în vitrina frigorifică a magazinului. Dacă li se oferă consumatorilor un portofoliu de variante ale mărcii în cadrul aceleiași categorii de produse, consumatorii care simt nevoia unei schimbări – din plictiseală, din saţietate sau din orice alt motiv – pot să treacă la alt tip de produs, dar fără a părăsi familia mărcii.

SUAVE

Familia mărcii cu preț scăzut Suave, comercializată de Helene-Curtis, cuprinde o mare varietate de produse pentru îngrijire personală: șampon și balsam, produse pentru sugari, loțiuni pentru piele, antiperspirante, deodorante și așa mai departe. Dat fiind gradul ridicat de migrație a consumatorilor către alte mărci, precum și numărul mare de mărci ale produselor de îngrijire personală pe care le folosesc consumatorii în general – și în particular cele de șampon! –, capacitatea mărcii Suave de a oferi o linie completă de produse reprezintă un avantaj competitiv. Prin extindere permanentă, Suave ține pasul cu orice nouă tendință de pe piață sau schimbare în cererea consumatorilor.[58]

Efectele pozitive de feedback Pe lângă facilitarea acceptării noilor produse, extensiile de marcă pot să asigure și avantaje în materie de feedback.[59] De exemplu, pot ajuta la clarificarea semnificației mărcii și a valorilor sale fundamentale sau pot să îmbunătățească percepția consumatorilor în ce privește credibilitatea firmei care a introdus extensia. De exemplu, prin extensiile de marcă introduse, Crayola semnifică „dezvoltarea deprinderilor de desen și pictură ale copiilor", Aunt Jemima semnifică „alimente pentru micul dejun" și WeightWatchers semnifică „pierdere în greutate și întreținerea greutății optime".

Extensiile de linie pot să reînnoiască interesul și simpatia față de o marcă și-i pot extinde acoperirea de piață. Unitatea Kleenex din cadrul firmei Kimberly-Clark și-a propus ca țel să pună în fiecare cameră din casă un pachet cu batiste de hârtie. Această concepție strategică a condus la introducerea unei mari varietăți de șervețele și de ambalaje, inclusiv șervețele parfumate, ultra-moi, impregnate cu loțiune; cutii imprimate cu dinozauri și căței pentru camera copiilor, dar și cutii cu design grafic elegant care să se potrivească cu decorul celorlalte camere din casă; și cutii „bărbătești", cu batiste o dată și jumătate mai mari decât modelul Kleenex obișnuit. Unul dintre beneficiile unei extensii reușite este acela că poate servi drept bază de pornire pentru extensii ulterioare. În anii 1970 și 1980, Billabong și-a credibilizat numele de marcă în rândul tinerilor pasionați de surfing, ca designer și producător al unor echipamente de

înaltă calitate. Acest succes i-a permis apoi să se extindă și în alte sporturi practicate mai ales de tineri, cum ar fi surful pe zăpadă și patinajul pe planșă cu rotile.

DEZAVANTAJELE EXTENSIILOR DE MARCĂ În ceea ce privește dezavantajele, extensiile de linie pot să provoace un efect de diluare a identității, în sensul că numele mărcii nu va mai fi foarte precis identificat cu vreun produs anume.[60] Ries și Trout numesc acest fenomen „capcana extensiei de linie".[61] Legându-și marca de produse alimentare banale și consumate în mod obișnuit, cum ar fi piureul de cartofi, laptele praf, supele și băuturile preparate, Cadbury a riscat să-și piardă semnificația mai specifică de marcă de ciocolată și dulciuri.[62] **Diluarea mărcii** apare atunci când consumatorii nu mai asociază o marcă cu un produs anume sau cu produse extrem de asemănătoare între ele și încep să-și piardă considerația pentru marcă.

Dacă o firmă lansează extensii pe care consumatorii le găsesc nepotrivite, se poate întâmpla să pună sub semnul întrebării integritatea și competența mărcii. Varietățile diferite ale extensiilor de linie îi pot deruta și chiar enerva pe consumatori: care variantă a produsului este „cea potrivită" pentru ei? În consecință, se prea poate să respingă noile extensii, în favoarea unor variante preferate „deja verificate" sau a unora universale. Iar detailiștii se văd nevoiți să respingă multe produse și mărci noi, fiindcă nu au suficient spațiu de depozitare sau de expunere pentru ele.

Cel mai pesimist scenariu posibil pentru o extensie este acela în care nu doar eșuează pe piață, ci, cu această ocazie, ajunge și să dăuneze imaginii mărcii-mamă. Din fericire, asemenea evenimente sunt rare. „Eșecurile de marketing", când marca nu a atras suficienți consumatori, sunt de regulă mult mai puțin distrugătoare decât „eșecurile de produs", când marca nu și-a onorat în mod fundamental promisiunea. Chiar și atunci, eșecurile de produs nu diluează capitalul mărcii decât dacă extensia este văzută ca foarte similară mărcii-mamă. Automobilul Audi 5000 a avut de suferit, la mijlocul deceniului 1980, din cauza unui adevărat val seismic de publicitate negativă, atât în presă, cât și orală, când s-a zvonit că ar avea o „problemă cu accelerația". Publicitatea adversă s-a răsfrânt și asupra modelului Audi 4000, dar linia Quattro a fost relativ ferită de repercusiuni negative, deoarece se distanțase de modelul 5000 printr-o strategie în mai mare măsură distinctă de aplicare a mărcii și de publicitate.[63]

Chiar și atunci când vânzările unei extensii de marcă sunt mari și își îndeplinesc țintele de plan, se poate întâmpla ca aceste încasări să fie rezultatul migrației consumatorilor dinspre ofertele de produs deja existente ale mărcii-mamă – practic, *canibalizarea* de către noua extensie a produselor comercializate sub numele mărcii-mamă. Totuși, migrația vânzărilor între mărci ale aceleiași familii nu este întotdeauna chiar atât de inoportună, dat fiind că poate fi văzută ca o *canibalizare preventivă* sau, altfel spus, consumatorii ar fi putut să migreze către o marcă concurentă, în locul extensiei de linie, dacă aceasta nu ar fi fost introdusă în categorie. Detergentul de rufe Tide își păstrează aceeași cotă de piață ca acum 50 de ani, tocmai datorită contribuțiilor aduse la vânzări

de diversele extensii de linie introduse (detergent praf parfumat și neparfumat, sub formă de pastile, sub formă lichidă și așa mai departe).

Un dezavantaj adeseori scăpat din vedere al extensiilor de marcă este acela că, prin introducerea unui nou produs ca extensie de marcă, firma își anulează singură șansa de a crea o marcă nouă, cu o imagine unică și cu un capital de piață propriu. Nu trebuie decât să ne gândim la avantajele de care s-a bucurat Disney prin introducerea mai multor filme pentru adulți sub marca Touchstone; Levi's, prin introducerea pantalonilor de doc Dockers; și Black and Decker, prin introducerea mărcii de scule electrice scumpe Dewalt.

CARACTERISTICILE SUCCESULUI O posibilă extensie a unei mărci printr-un produs nou trebuie judecată sub aspectul eficacității cu care folosește capitalul mărcii-mamă în beneficiul noului produs, precum și sub cel al eficacității cu care extensia, la rândul ei, sporește capitalul mărcii-mamă.[64] Produsul Crest White Strips a valorificat solida reputație a mărcii Crest în domeniul igienei dentare, pentru a veni cu o garanție de calitate în subdomeniul „albirea dinților", reușind în același timp să-și întărească imaginea de „autoritate dentară". Cel mai important considerent, în cazul extensiilor, este acela că trebuie să existe o „potrivire" în mintea consumatorului. Consumatorii pot considera că o extensie se potrivește cu marca-mamă pornind de la diverse aspecte – atribute fizice comune, situații de utilizare sau tipuri de utilizatori.

O eroare frecvent comisă atunci când se evaluează posibilitățile de extindere este aceea că nu se iau în calcul *toate* structurile de cunoaștere a mărcii de către consumatori. De multe ori, marketerii se concentrează în mod eronat pe o singură asociație a mărcii sau pe doar câteva, ca potențiale elemente de potrivire, ignorând altele care s-ar putea să fie mai importante.

BIC

Concentrându-și atenția asupra produselor ieftine și dispensabile după utilizare, firma franceză Bic a reușit să creeze piețe distincte pentru pixurile pe care le arunci după ce li se termină pasta, spre sfârșitul deceniului 1950; pentru brichetele care nu se mai încarcă, la începutul deceniului 1970; și pentru aparatele de ras cu lamă încorporată, la începutul deceniului 1980. În 1989, a încercat să aplice aceeași strategie, în Europa și în Statele Unite, cu marketingul parfumurilor Bic. Parfumurile – două sortimente pentru femei („Nuit" și „Jour") și două pentru bărbați („Bic for Men" și „Bic Sport for Men") – erau ambalate în flacoane din sticlă cu aerosoli, având capacitatea de 7 ml, care arătau ca niște brichete mai „durdulii" și se vindeau cu 5 $ bucata. O purtătoare de cuvânt a firmei Bic a caracterizat noile produse drept o extindere a semnificației mărcii Bic: „înaltă calitate la prețuri accesibile, comod de cumpărat și comod de folosit". Extensia mărcii a fost lansată cu o campanie de reclame și de acțiuni promoționale pe care s-au cheltuit 20 de milioane $, cu imagini de personaje elegante care se dădeau cu parfumul Bic, și folosind sloganul publicitar „Ai Parisul în buzunar". Cu toate acestea, parfumul Bic n-a reușit să-și depășească lipsa de aură prestigioasă, nici asociațiile negative, extensia mărcii dovedindu-se un eșec.[65]

NOTĂ de marketing

Cercetarea pe tema extensiilor de marcă

Cercetătorii din lumea universitară au studiat cu mare atenție subiectul extensiilor de marcă. Iată un rezumat al celor mai importante constatări:

- Extensiile de marcă au succes atunci când marca-mamă se bucură de asociații favorabile și când se percepe o potrivire între marca-mamă și produsul reprezentat de extensie.
- Există multe planuri în care se poate percepe potrivirea: atributele și avantajele referitoare la produs, dar și atributele și avantajele care nu țin de produs în sine, ci de situațiile obișnuite de utilizare sau de tipul utilizatorului.
- În funcție de cunoașterea categoriei de către consumatori, percepția potrivirii se poate baza fie pe elemente comune de tehnică sau de fabricație, fie pe considerații mai superficiale, cum ar fi complementaritatea necesară sau conjuncturală.
- Mărcile de înaltă calitate se pot extinde în mai mare măsură decât cele de calitate medie, deși ambele au limite dincolo de care nu mai pot trece.
- O marcă percepută ca prototip pentru o anumită categorie de produse se poate dovedi greu de extins în afara categoriei respective.
- Asociațiile cu un atribut concret tind să fie mai greu de extins decât asociațiile cu un atribut abstract.
- Consumatorii vor transfera uneori asociații care, deși sunt pozitive în contextul clasei inițiale de produse, vor deveni negative în contextul extensiei.
- Consumatorii vor deduce uneori asociații negative despre o extensie, deși există și asociații pozitive, eventual chiar avându-le la bază pe acestea.
- Se poate dovedi dificil de extins o marcă, într-o clasă de produse percepută ca ușor de făcut.
- O extensie reușită poate nu doar să contribuie la imaginea mărcii-mamă, ci chiar să-i permită acesteia să se extindă și mai departe.
- O extensie nereușită afectează marca-mamă numai atunci când există o bază solidă de potrivire între cele două.
- O extensie nereușită nu are de ce să împiedice firma să revină cu introducerea unei extensii asemănătoare.
- Extensiile pe verticală pot fi dificil de realizat și impun adeseori strategii de aplicare a unor submărci.
- Cea mai eficace strategie de reclamă pentru o extensie este aceea care pune accentul pe informații despre extensie (mai degrabă decât pe reamintirea mărcii-mamă).

Sursa: Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, ediția a 2-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003).

În caseta „Notă de marketing: Cercetarea pe tema extensiilor de marcă“ sunt prezentate mai multe concluzii la care au ajuns teoreticienii preocupați de acest subiect.

Portofoliile de mărci

Toate mărcile își au propriile granițe – nici o marcă nu poate fi extinsă peste o anumită limită. Pentru a se aborda mai multe segmente de piață, va fi adeseori nevoie de mai multe mărci. Nici o marcă nu va fi percepută la fel de favorabil de toate segmentele diferite pe care ar dori să le vizeze firma. Alte câteva rațiuni pentru introducerea mai multor mărci separate în cadrul unei categorii ar fi:[66]

1. Pentru sporirea prezenței pe rafturile magazinului și a dependenței detailistului de producătorul mărcilor;
2. Pentru a-i atrage pe consumatorii dornici de varietate și care altfel s-ar orienta spre o altă marcă;
3. Pentru a stimula concurența internă din firmă; și
4. Pentru a se realiza economii de scară în publicitate, vânzări, managementul sortimentelor la distribuitori și distribuția fizică.

Portofoliul de mărci este ansamblul tuturor mărcilor și liniilor sub nume de marcă pe care o anumită firmă le oferă spre vânzare cumpărătorilor, într-o anumită categorie de produse. Se pot concepe și promova mărci diferite, pentru a atrage segmente de piață diferite.

GAP

Înființată în 1969, firma Gap, axată pe producția și comercializarea cu amănuntul a confecțiilor, s-a dezvoltat prin vânzarea de îmbrăcăminte viu colorată sub marca GAP (inspirată din sintagma „generation gap" – „diferență între generații"), poziționată pe baza unor atribute cum ar fi „comodă", „funcțională" și „natural nonșalantă". GAP și-a completat apoi magazinele reprezentative pentru imaginea mărcii, prin achiziții și prin extensii ale formatului de comercializare inițial. GAPKids este o extensie în domeniul vestimentației pentru copii, introdusă în 1986 și care s-a bucurat de foarte mare succes. În 1983, GAP a cumpărat firma Banana Republic, cu singularele sale magazine și cataloage dedicate vestimentației de călătorie și de vacanță în locuri exotice, pe care le-a reformulat apoi pentru a reflecta gusturi în mai mare măsură urbane. În martie 1994, GAP a introdus linia magazinelor Old Navy, prin care se vând haine pentru bărbați, femei și copii, asemănătoare ca stil cu produsele GAP, dar la prețuri mai mici și în spații mai mari, cu o ambianță ca de depozit.

Un portofoliu de mărci trebuie să fie judecat după capacitatea sa de a maximiza capitalul mărcilor componente. Un portofoliu optim este acela în care fiecare marcă își maximizează propriul capital prin combinație cu al tuturor celorlalte. Atunci când își proiectează portofoliul optim, marketerii trebuie, în general, să echilibreze prin compromis reciproc acoperirea de piață și considerentele menționate mai înainte, cu considerentele de cost și de profitabilitate. Dacă profiturile pot fi majorate prin renunțarea la unele mărci, înseamnă că portofoliul este prea mare; dacă profiturile pot fi majorate prin adăugarea unor mărci, atunci portofoliul nu este suficient de mare. În general, principiul fundamental de proiectare a unui portofoliu de mărci este *maximizarea acoperirii de piață*, astfel încât să nu fie ignorat nici un potențial client, dar în paralel cu *reducerea la minimum a suprapunerilor dintre mărci*, astfel încât mărcile să nu se concureze între ele pentru a obține aprobarea clienților. Fiecare marcă trebuie să fie clar diferențiată și atrăgătoare, pentru un segment de piață suficient de mare încât să justifice costurile de marketing și de producție ale mărcii.[67]

Portofoliile de mărci impun o atentă monitorizare de-a lungul timpului, pentru ca firma să le identifice pe cele fragile și să le elimine pe cele neprofitabile.[68]

ELECTROLUX

La sfârșitul deceniului 1990, Electrolux, firma producătoare de aparatură electrocasnică de folosință îndelungată, a scos pe piața Europei Occidentale o gamă întreagă de aparate profesionale pentru comercianții de produse alimentare. În anul 1996, firma avea 15 mărci în domeniul echipamentelor profesionale, dar numai una, Zanussi, se vindea în mai mult de o țară europeană. Renunțând la sistemul segmentării după criteriul prețurilor – scăzut, mediu, ridicat – și trecând la un sistem orientat spre nevoile consumatorului – începând cu soluții primare și terminând cu necesitățile pasionaților de artă culinară rafinată –, Electrolux a reușit să treacă de la a avea 15 mărci locale, la a avea 4 mărci paneuropene. Economiile de scară rezultate, precum și cele de diversitate a domeniului de activitate, au ajutat la revitalizarea cifrei de afaceri a firmei, astfel încât, deși a renunțat la multe mărci, vânzările diviziunii sale de aparatură profesională pentru bucătărie nu s-au micșorat niciodată și a reușit în final să ajungă la profit, în 2001.

Liniile de mărci cu componente slab diferențiate tind să se caracterizeze printr-un grad înalt de canibalizare și, ca urmare, necesită emondare.[69] Foile de napolitană Kellogg's Eggo se găsesc în 16 sortimente de aromă sau de gust. Investitorii pot alege între 8.000 de fonduri mutuale. Studenții pot alege între sute de colegii de administrare a afacerilor. Pentru vânzător, o asemenea situație poate să însemne hiperconcurență. Pentru cumpărător, poate să însemne prea multe opțiuni.

Pe lângă toate aceste considerente, există o serie întreagă de roluri specifice pe care mărcile le pot îndeplini ca elemente componente ale unui portofoliu.

APĂRĂTORI ÎN FLANC Mărcile „de flanc" sau „luptătoare" sunt mărci poziționate în așa fel față de mărcile concurenților, încât *mărcile principale* sau *„mărcile-amiral"* ale firmei, mai importante sau mai profitabile, să-și poată păstra poziționarea dorită. Procter & Gamble își promovează scutecele de unică folosință Luvs într-un mod care să apere din lateral poziția mărcii mai scumpe Pampers. Când își concep mărcile de flanc, marketerii trebuie să fie extrem de atenți la două cerințe contradictorii: pe de o parte, mărcile luptătoare nu trebuie să fie chiar atât de atrăgătoare încât să le răpească din vânzări mărcilor mai scumpe pe care sunt chemate să le apere; în același timp însă, dacă mărcile luptătoare sunt percepute ca având legătură cu alte mărci din portofoliu, în orice mod (de exemplu, în virtutea unei strategii comune de aplicare a mărcii), atunci nu trebuie să fie chiar atât de ieftin concepute încât să se oglindească negativ asupra mărcilor cu care au legătură.

„VACI DE MULS" Unele mărci vor fi totuși păstrate, în ciuda scăderii vânzărilor, fiindcă au în continuare un număr suficient de clienți încât profitabilitatea lor să rămână constantă, deși practic fără nici o susținere de marketing. Aceste mărci „bune de

muls“ pot fi realmente exploatate în mod eficace, valorificându-li-se rezervorul deja existent de capital al mărcii. De exemplu, în ciuda faptului că progresele tehnologice i-au deplasat mare parte din piață către noua marcă de aparate de ras Mach III, Gillette continuă să vândă mărcile mai vechi Trac II, Atra și Sensor. Dat fiind că retragerea acestor mărci nu înseamnă neapărat că majoritatea clienților se vor îndrepta spre altă marcă din familia Gillette, se pare că firma iese mai câștigată dacă le păstrează în portofoliul său de mărci.

INTRARE CU PREȚURI ACCESIBILE Adeseori, rolul unei mărci cu preț relativ scăzut din portofoliu poate fi acela de a atrage clienți pe „orbita de gravitație“ a mărcii. Detailiștilor le place să pună în evidență asemenea „stimulatoare de trafic“, fiindcă după aceea pot să-i „împingă“ pe clienți către mărcile mai scumpe. De exemplu, BMW a introdus anumite modele în linia automobilelor de seria 3 parțial ca modalitate de a aduce clienți noi în raza de atracție a mărcii, în speranța că va putea apoi să-i „ridice“ spre modele cu prețuri mai mari, în momentul în care vor fi decis să-și ia o mașină nouă.

PRESTIGIUL PREȚULUI MAI MARE Rolul unei mărci cu preț relativ ridicat din familie este adeseori acela de a conferi prestigiu și credibilitate întregului portofoliu. De exemplu, un anume analist a susținut că adevărata valoare a automobilului sport Corvette de înaltă performanță, pentru marca Chevrolet, rezidă în „capacitatea de a-i atrage pe clienții curioși în saloanele de prezentare și, în același timp, de a îmbunătăți imaginea altor automobile Chevrolet. Nu înseamnă cine știe ce mare lucru pentru profitabilitatea fabricantului General Motors, dar indubitabil că este un stimulator de trafic.“[70] Imaginea de înaltă tehnologie a mărcii Corvette avea rolul de a crea o aură de prestigiu în jurul întregii linii Chevrolet.

REZUMAT

1. O marcă este o denumire, un termen, un semn, un simbol, un design sau o combinație între aceste elemente, menită să identifice bunurile și serviciile unui vânzător sau grup de vânzători și să le diferențieze de cele ale concurenților. Diferitele componente ale unei mărci – nume, sigle, simboluri, tipuri de ambalaje etc. – sunt elemente ale mărcii.
2. Mărcile le oferă o serie de avantaje clienților și firmelor. Mărcile sunt prețioase active intangibile ale unei firme, pe care aceasta trebuie să le gestioneze cu mare atenție. În aplicarea unei mărci, cheia succesului constă în a-i face pe consumatori să perceapă diferențe între mărcile dintr-o categorie de produse.
3. Capitalul unei mărci trebuie definit din punctul de vedere al efectelor de marketing care nu pot fi atribuite decât mărcii în cauză. Altfel spus, valoarea de capital a unei mărci se referă la faptul că marketingul unui produs sau serviciu va aduce rezultate diferite, dacă acestuia i s-a aplicat marca în cauză, față de cazul în care același produs sau serviciu s-ar comercializa fără să fie identificat prin marcă.
4. Edificarea capitalului mărcii depinde de trei factori principali: (1) alegerile făcute inițial pentru elementele sau identitățile care alcătuiesc marca; (2) modul de integrare a mărcii în

programul de marketing cu care este susținută; și (3) asociațiile indirect transferate asupra mărcii, prin legarea ei de o altă entitate (de exemplu: firma, țara de origine, canalul de distribuție, o altă marcă).

5. Pentru a putea să fie bine gestionat, capitalul mărcii trebuie să fie evaluat. Un audit al mărcii este un demers de examinare în profunzime a viabilității unei mărci și poate fi utilizat pentru a se stabili direcția strategică de înaintare a mărcii. Studiile de urmărire presupun culegerea periodică de informații de la consumatori, de-a lungul timpului, și oferă prețioase indicații de natură tactică în ceea ce privește eficacitatea pe termen scurt a programelor și a activităților de marketing. Auditul mărcii evaluează „poziția în care s-a aflat marca", iar studiile de urmărire apreciază „poziția în care se află marca acum", precum și dacă programele de marketing au efectele dorite.
6. Printr-o strategie de aplicare a mărcii, firma își alege elementele de marcă pe care urmează să le aplice diverselor produse din oferta sa de piață. În cazul unei extensii de marcă, firma utilizează un nume de marcă deja consacrat, pentru a introduce un produs nou. Propunerile de extensie trebuie judecate după eficacitatea cu care ar putea să valorifice capitalul existent al mărcii în beneficiul noului produs, precum și după eficacitatea cu care extensia respectivă ar contribui și ea, la rândul ei, la capitalul mărcii-mamă existente.
7. Mărcile pot să joace mai multe roluri diferite în cadrul portofoliului de mărci al firmei. Mărcile pot să extindă acoperirea de piață, pot să asigure protecție altor mărci, pot să amplifice o imagine sau să îndeplinească o varietate de alte roluri pentru firmă. Fiecare produs sub nume de marcă trebuie să aibă o poziționare bine definită. În acest mod, mărcile pot să-și maximizeze acoperirea și să-și reducă la minimum gradul de suprapunere, optimizând astfel portofoliul ca întreg.

APLICAȚII

Dezbatere de marketing: Extensiile de marcă sunt un lucru bun sau un lucru rău?

Unii analiști critică aspru practica extensiilor de marcă, deoarece li se pare că, procedând astfel, firmele își pierd adeseori din concentrarea necesară, iar consumatorii nu mai știu ce să creadă. Alți experți sunt de părere că extensiile de marcă reprezintă o strategie de creștere esențială, precum și o sursă de venituri pentru firmă.

Adoptați o poziție: „Extensiile de marcă pot să pună în pericol mărcile" sau „Extensiile de marcă sunt o importantă strategie de creștere pentru marcă".

Discuție de marketing

Ce legături puteți face între diferitele modele de conceptualizare a capitalului mărcii prezentate în acest capitol? Prin ce anume se aseamănă? Prin ce anume se deosebesc? Puteți construi un model conceptual al capitalului mărcii care să înglobeze cele mai bune aspecte ale fiecărui model prezentat?

MARKETING sub reflector

Procter & Gamble

Procter & Gamble (P&G) este unul dintre cei mai pricepuți marketeri din domeniul bunurilor de consum preambalate. În 19 din cele 39 de categorii în care concurează, deține marca-lider. Cota sa medie de piață se apropie de 25 la sută. Poziția sa conducătoare pe piață are la bază câteva principii:

- ***Cunoașterea clientului.*** P&G își studiază clienții – atât pe consumatorii finali, cât și pe distribuitori – printr-un efort continuu de cercetare de marketing și de culegere a informațiilor de supraveghere a pieței. Pe absolut fiecare produs își tipărește numărul de telefon cu prefix 800, la care clienții pot să sune fără taxă.
- ***Perspectiva pe termen lung.*** P&G își face timp să analizeze atent fiecare ocazie favorabilă și să pregătească produsul cel mai bun, după care se angajează cu toate forțele să-l transforme într-un succes. Cu chipsurile Pringles s-a luptat aproape un deceniu, până să ajungă la succes pe piață.
- ***Inovarea produsului.*** P&G este un inovator activ în planul produselor, dedicând 1,7 miliarde $ (4 la sută din vânzări) activității de cercetare-dezvoltare – o sumă impresionantă, pentru o firmă care face produse de consum preambalate. Parte din acest proces de inovare constă în crearea unor mărci care să le aducă noi beneficii consumatorilor. Exemple recente în acest sens ar fi: Febreze, un spray care elimină mirosul neplăcut din țesături; Dryel, un produs care le dă consumatorilor posibilitatea să-și curețe și să-și împrospăteze acasă hainele care se curăță „numai chimic"; și Swiffer, un nou sistem de curățare care îndepărtează mai eficient praful, murdăria și firele de păr de pe podele și de pe alte suprafețe solide.
- ***Strategia calității.*** P&G concepe produse de calitate peste medie și le îmbunătățește continuu. Când P&G anunță un produs „nou și îmbunătățit", vorbește serios. Exemple recente în acest sens ar fi: detergenții Tide și Ariel în variantă „compactă", care îndepărtează petele și igienizează rufăria, protejând în același timp culorile inițiale ale țesăturii; și Pampers Rash Guard, unicul tip de scutece special conceput să trateze și să prevină iritația pielii din cauza scutecului.
- ***Strategia de extindere a liniilor.*** P&G își produce mărcile în mai multe variante de mărime și de formă. Această strategie îi asigură mai mult spațiu de raft și îi împiedică pe concurenți să pătrundă în segmentele acoperite de P&G, pentru a aborda nevoi nesatisfăcute.
- ***Strategia de extindere a categoriilor.*** P&G își folosește adeseori puternicele nume de marcă pentru a lansa produse noi. Marca de săpun Ivory a fost extinsă să cuprindă și un săpun lichid, un detergent de vase și un șampon. Marca de loțiuni pentru bărbați Old Spice a fost extinsă cu succes și asupra deodorantului. Lansarea unui nou produs sub un nume de marcă deja existent și puternic îi asigură pe loc noii mărci recunoaștere și credibilitate în rândul publicului, cu cheltuieli de publicitate mult mai mici.
- ***Strategia mărcilor multiple.*** P&G comercializează mai multe mărci în cadrul aceleiași categorii de produse. Fiecare marcă satisface o altă dorință a consumatorilor și concurează împotriva unor mărci concurente anume. În plan intern, fiecare manager de marcă se luptă cu ceilalți pentru a obține o cotă din resursele firmei. Mai de curând însă, P&G a început să-și reducă vasta gamă de produse, tipodimensiuni și sortimente, pentru a-și diminua costurile.
- ***Publicitate masivă și pionierat în utilizarea mass media.*** P&G ocupă al doilea loc pe țară, la capitolul cheltuielilor dedicate publicității de către marketerii bunurilor de consum preambalate, cu 3 miliarde $ anual. Un pionier al utilizării reclamei la televiziune, pentru crearea notorietății și a preferinței în rândul publicului consumator, P&G se ocupă acum să fie printre primii care să-și consolideze marca pe Internet.
- ***Forță de vânzare tenace și activă.*** În 1998, forța de vânzare P&G a fost inclusă de revista *Sales & Marketing Management* în topul celor mai bune 25 din țară. Una dintre cheile succesului pentru P&G este dată de legăturile strânse pe care și le formează forța de vânzare cu detailiștii, îndeosebi cu Wal-Mart. Echipa celor 150 de reprezentanți de vânzări P&G care se ocupă de acest gigant al comerțului cu amănuntul colaborează strâns cu Wal-Mart, pentru a îmbunătăți atât produsele care se duc spre magazine, cât și procesul prin care ajung acolo.
- ***Eficacitatea promovării vânzărilor.*** Departamentul de promovare a vânzărilor îi consiliază pe managerii de marcă P&G cum să aleagă cele mai eficace promoții, pentru atingerea unor obiective anume. Departamentul de profil se ocupă să ajungă la o cunoaștere expertă a eficacității acestor acțiuni, în circumstanțe de natură diferită. În același timp însă, P&G caută să reducă la minimum utilizarea promovării vânzărilor și să treacă la politica „prețurilor scăzute în fiecare zi".
- ***Intransigență competițională.*** Când vine vorba de agresori, P&G nu glumește și nu se joacă. Este perfect dispusă să cheltuiască sume mari de bani, pentru a depăși promovarea noilor mărci concurente și a le împiedica să se ancoreze în segmentele sale.
- ***Eficiența fabricației și reducerea costurilor.*** Excelența în materie de producție a firmei P&G este pe măsura excelentei reputații câștigate în materie de marketing. P&G cheltuiește sume mari pe inițiative de dezvoltare și de îmbunătățire a operațiunilor de producție, pentru a-și menține costurile printre cele mai scăzute din ramură; și, de curând, P&G a început să-și reducă și mai mult costurile, ceea ce i-a permis să reducă prețurile ridicate la care se vând câteva dintre bunurile sale.
- ***Sistemul de management al mărcilor.*** P&G a elaborat sistemul de management al mărcilor în care de fiecare marcă răspunde un manager anume desemnat. Sistemul a fost copiat de multe firme concurente, dar adeseori fără același succes. De curând, P&G și-a modificat structura

generală de management, astfel încât acum fiecare categorie de mărci este administrată de un manager de categorie, cu responsabilități în planul volumului și al profiturilor realizate. Deși acest nou tip de organizare nu-l înlocuiește pe cel de management al mărcilor, ajută la dirijarea mai precisă a concentrării strategice, în funcție de nevoile importante ale consumatorilor și de concurența din categorie.

Așadar, poziția conducătoare pe piață a firmei P&G nu se bazează doar pe faptul că face bine un singur lucru, ci pe faptul că orchestrează cu succes miriadele de factori care garantează o asemenea poziție.

Întrebări spre discuție

1. Care au fost factorii-cheie ai succesului pentru Procter & Gamble?
2. Unde este vulnerabilă Procter & Gamble? Care sunt pericolele de care trebuie să se păzească?
3. Ce recomandări ați face directorilor superiori de marketing ai firmei Procter & Gamble, pentru activitatea lor în viitor? Ce anume ar trebui să fie ei siguri că se va face, în desfășurarea activității de marketing?

Sursele: Melanie Wells, „Kid Nabbing", *Forbes*, 2 februarie 2004, p. 84; *P&G Fact Sheet*, august 2003; „Chairman's Address", *Annual Shareholder Meeting*, 14 octombrie 2003; Ed Tazzia, „What's Entertaining?", *Brandweek*, 17 noiembrie 2003, p. 40; Noreen O'Leary, „The New and Improved P&G", *Brandweek*, 17 noiembrie 2003, p. 44; www.pg.com.

NOTE

1. Jefferson Graham, „Googley-eyed Over Success", *USA Today*, 27 august 2001; „How Good Is Google?", *The Economist*, 21 noiembrie 2003, pp. 57-58; Fred Vogelstein, „Can Google Grow UP?", *Fortune*, 8 decembrie 2003, pp. 102-111.
2. Interbrand Group, *World's Greatest Brands: An International Review* (New York: John Wiley, 1992).
3. Jacob Jacoby, Jerry C. Olson și Rafael Haddock, „Price, Brand Name, and Product Composition Characteristics as Determinants of Perceived Quality", *Journal of Consumer Research* 3, no. 4, 1971, pp. 209-216; Jacob Jacoby, George Szybillo și Jacqueline Busato-Sehach, „Information Acquisition Behavior in Brand Choice Situations", *Journal of Marketing Research*, 1977, pp. 63-69.
4. Leslie de Chernatony și Gil McWilliam, „The Varying Nature of Brands as Assets", *International Journal of Advertising* 8, no. 4, 1989, pp. 339-349.
5. Constance E. Bagley, *Managers and the Legal Environment: Strategies for the 21st Century*, ediția a 2-a (Cincinnati, OH: West Publishing, 1995).
6. Tulin Erdem, „Brand Equity as a Signaling Phenomenon", *Journal of Consumer Psychology* 7, no. 2, 1998, pp. 131-157.
7. Scott Davis, *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brands* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); D. C. Bello și M. B. Holbrook, „Does an Absence of Brand Equity Generalize Across Product Classes?", *Journal of Business Research* 34, 1996, pp. 125-131; Mary W. Sullivan, „How Brand Names Affect the Demand for Twin Automobiles", *Journal of Marketing Research* 35, 1998, pp. 154-165; Adrian J. Slywotzky și Benson P. Shapiro, „Leveraging to Beat the Odds: The New Marketing Mindset", *Harvard Business Review*, septembrie-octombrie 1993, pp. 97-107.
8. Aplicarea mărcii își are însă criticii ei, din care unii resping comercialismul asociat cu activitățile de aplicare a mărcii. Vezi Naomi Klein, *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies* (Picador, New York, NY 2000).
9. Charles Bymer, „Valuing Your Brands: Lessons from Wall Street and the Impact on Marketers", *ARF Third Annual Advertising and Promotion Workshop*, 5-6 februarie 1991.
10. Kevin Lane Keller, „The Brand Report Card", *Harvard Business Review*, ianuarie-februarie 2000, pp. 147-157.
11. Alte abordări se bazează pe principiile economice ale semnalării, de exemplu: Tulin Erdem, „Brand Equity as a Signaling Phenomenon", *Journal of Consumer Psychology* 7, no. 2, 1998, pp. 131-157; sau pe o perspectivă mai pronunțat sociologică, antropologică sau biologică, de exemplu: Grant McCracken, „Culture and Consumption: A Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods", *Journal of Consumer Research* 13, 1986, pp. 71-83; sau Susan Fournier, „Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research", *Journal of Consumer Research* 24, no. 3, 1998, pp. 343-373.
12. David A. Aaker, *Managing Brand Equity* (New York: Free Press, 1991); David A. Aaker, *Building Strong Brands* (New York: Free Press, 1996); David A Aaker și Erich Joachimsthaler, *Brand Leadership* (New York: Free Press, 2000); Keevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, ediția a 2-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003).
13. Jean-Noel Kapferer, *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity* (London: Kogan Page, 1992), p. 38; Jennifer L. Aaker, „Dimensions of Brand Personality", *Journal of Marketing Research*, august 1997, pp. 347-356; Davis, *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brands*. Pentru o trecere în revistă a cercetării academice pe tema aplicării mărcii, vezi Kevin Lane Keller, „Branding and Brand Equity", în *Handbook of Marketing*, ediție coordonată de Bart Weitz și Robin Wensley (London: Sage Publications, 2002), pp. 151-178.

14. Keller, *Strategic Brand Management*.
15. Alice Z. Cuneo, „Apple Transcends as Lifestyle Brand", *Advertising Age*, 15 iunie 2003, pp. S2, S6.
16. Melanie Wells, „Red Baron", *Forbes*, 3 iulie 2000, pp. 151-160; Kerry Capell și Wendy Zellner, „Richard Branson's Next Big Adventure", *BusinessWeek*, 8 martie 2004, pp. 44-45; Kerry Capell, „Virgin Takes E-wing", *BusinessWeek e.biz*, 22 ianuarie 2001, pp. EB30-34; Capell și Zellner, „Richard Branson's Next Big Adventure", pp. 44-45.
17. Aaker, *Building Strong Brands*.
18. Aaker, *Building Strong Brands*.
19. Kevin Lane Keller, „Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint for Creating Strong Brands", *Marketing Management* 10, iulie-august 2001, pp. 15-19.
20. Christine Bittar, „Old Spice Does New Tricks", *Brandweek*, 2 iunie 2003, pp. 17-18.
21. Paul Keegan, „The Rise and Fall (and Rise Again) of Joe Boxer", *Business 2.0*, decembrie 2002/ianuarie 2003, pp. 76-82.
22. Alex Taylor III, „VW Learns What's in a Name: Trouble", *Fortune*, 11 august 2003, p. 40.
23. Kim Robertson, „Strategically Desirable Brand Name Characteristics", *Journal of Consumer Marketing*, toamna 1989, pp. 61-70; C. Kohli și D. W. LaBahn, „Creating Effective Brand Names: A Study of the Naming Process", *Journal of Advertising Research*, ianuarie/februarie 1997, pp. 67-75.
24. Robert Salerno, „We Try Harder: An Ad Creates a Brand", *Brandweek*, 8 septembrie 2003, pp. 32, 33.
25. Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum și Robert E. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1993).
26. Mohanbir Sawhney, „Don't Harmonize, Synchronize", *Harvard Business Review*, iulie-august 2001, pp. 101-108.
27. David C. Court, John E. Forsyth, Greg C. Kelly și Mark A. Loch, „The New Rules of Branding: Building Strong Brands Faster", *McKinsey Marketing Practice* 13; Scott Bedbury, *A New Brand World* (New York: Viking Press, 2002).
28. Sonia Reyes, „Cheerios: The Ride", *Brandweek*, 23 septembrie 2002, pp. 14-16.
29. Ian Wylie, „These Lollies Are About to Go Pop", *Fast Company*, decembrie 2002, pp. 52-54.
30. Christopher Locke, Rick Levine, Doc Searle și David Weinberger, *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual* (Cambridge, MA: Perseus Press, 2000).
31. Bruce Horovitz, „Gen Y: A Tough Crowd to Sell", *USA Today*, 22 aprilie 2002, p. B1.
32. Dawn Iacobucci și Bobby Calder, coordonatori, *Kellogg on Integrated Marketing* (New York: John Wiley & Sons, 2003).
33. Drew Madsen, „Olive Garden: Creating Value Through an Integrated Brand Experience", prezentare la conferința Institutului de Știința Marketingului, *Brand Orchestration*, Orlando, Florida, 4 decembrie 2003.
34. Scott Davis și Michael Dunn, *Building the Brand Driven Business* (New York: John Wiley & Sons, 2002); Colin Mitchell, „Selling the Brand Inside", *Harvard Business Review*, ianuarie 2002, pp. 99-105.
35. Stan Maklan și Simon Knox, *Competing on Value* (Upper Saddle River, NJ: Financial Times, Prentice Hall, 2000).
36. Sherrie Bossung și Mark Pocharski, „Building a Communication Strategy: Marketing the Brand to Employees", prezentare la conferința Institutului de Știința Marketingului, *Brand Orchestration*, Orlando, Florida, 4 decembrie 2003.
37. Laurel Wentz, „Brand Audits Reshaping Images", *Ad Age International*, septembrie 1996, pp. 38-41.
38. Keller, Strategic Brand Management; Todd Wasserman, „Sharpening the Focus", *Brandweek*, 3 noiembrie 2003, pp. 28-32.
39. Becky Ebenkamp, „Style Counsels with New Ads: Alize Knows Its Place(ment)", *Brandweek*, 15 decembrie 2003, p. 8.
40. Gerry Khermouch și Diane Brady, „Brands in an Age of Anti-Americanism", *BusinessWeek*, 4 august 2003, pp. 69-78. Articolul face un clasament al primelor 100 de mărci globale, folosind metoda de evaluare elaborată de Interbrand. Vezi și „Marked by the Market", *The Economist*, 1 decembrie 2001, pp. 59-60, pentru o exemplificare a indicelui avuției adăugate propus de Stern Stewart.
41. Aaker, *Building Strong Brands*. Vezi și Patrick Barwise et al., *Accounting for Brands* (London: Institute of Chartered Accountants in England and Wales, 1990); Peter H. Farquhar, Julia Y. Han și Yuji Ijiri, „Brands on the Balance Sheet", *Marketing Management*, iarna 1992, pp. 16-22.
42. Joann Muller, „Honey, I Shrank the Box", *Forbes*, 10 noiembrie 2003, pp. 82-86.
43. David Kiley, „To Boost Sales, Volvo Returns to Its Roots: Safety", *USA Today*, 26 august 2002, p. 6B.
44. Natalie Mizik și Robert Jacobson, „Trading Off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implications of Shifts in Strategic Emphasis", *Journal of Marketing* 67, ianuarie 2003, pp. 63-76.
45. Mark Speece, „Marketer's Malady: Fear of Change", *Brandweek*, 19 august 2002, p. 34.
46. Keith Naughton, „Fixing Cadillac", *Newsweek*, 28 mai 2001, pp. 36-37.
47. Norman Klein și Stephen A. Greyser, „The Perrier Recall: A Source of Trouble", Harvard Business School Case #9-590-104; „The Perrier Relaunch", Harvard Business School Case #9-590-130.
48. Ronald Alsop, „Enduring Brands Hold Their Allure by Sticking Close to Their Roots", *Wall Street Journal Centennial Edition*, 1989.
49. Peter Farquhar, „Managing Brand Equity", *Marketing Research* 1, septembrie 1989, pp. 24-33.
50. Steven M. Shugan, „Branded Variants", *1989 AMA Educators' Proceedings* (Chicago: American Marketing Association, 1989), pp. 33-38; M. Bergen, S. Dutta și S. M. Shugan, „Branded Variants: A Retail Perspective", *Journal of Marketing Research* 33, februarie 1996, pp. 9-21.

51. Constance L. Hays, „No More Brand X: Licensing of Names Adds to Image and Profit", *New York Times*, 12 iunie 1998, p. D1; Carleen Hawn, „What's in a Name? Whatever You Make It", *Forbes*, 27 iulie 1998, pp. 84-88; Carl Quintanilla, „Advertising: Caterpillar, Deere Break Ground in Consumer-product Territory", *Wall Street Journal*, 20 iunie 1996, p. B2. Vezi și Aaker, *Building Strong Brands*.
52. Becky Ebenkamp, „The Creative License", *Brandweek*, 9 iunie 2003, pp. 36-40.
53. Theodore Levitt, „Marketing Success Through Differentiation – of Anything", *Harvard Business Review*, ianuarie-februarie 1980, pp. 83-91.
54. Dan Reed, „Low-fare Rivals Keep a Close Eye on Song", *USA Today*, 25 noiembrie 2003, p. 6B.
55. Byung-Do Kim și Mary W. Sullivan, „The Effect of Parent Brand Experience on Line Extension Trial and Repeat Purchase", *Marketing Letters* 9, aprilie 1998, pp. 181-193.
56. Kevin Lane Keller și David A. Aaker, „The Effects of Sequential Introduction of Brand Extensions", *Journal of Marketing Research* 29, februarie 1992, pp. 35-50; John Milewicz și Paul Herbig, „Evaluating the Brand Extension Decision Using a Model of Reputation Building", *Journal of Product & Brand Management* 3, no. 1, 1994, pp. 39-47.
57. Maey W. Sullivan, „Brand Extensions: When to Use Them", *Management Science* 38, no. 6, iunie 1992, pp. 793-806; Daniel C. Smith, „Brand Extension and Advertising Efficiency: What Can and Cannot Be Expected", *Journal of Advertising Research*, noiembrie/decembrie 1992, pp. 11-20. Vezi și Daniel C. Smith și C. Whan park, „The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency", *Journal of Marketing Research* 29, august 1992, pp. 296-313.
58. Laurie Freeman, „Helene Curtis Relies on Finesse", *Advertising Age*, 14 iulie 1986, p. 2.
59. Subramanian Balachander și Sanjoy Ghose, „Reciprocal Spillover Effect: A Strategic Benefit of Brand Extensions", *Journal of Marketing* 67, no. 1, ianuarie 2003, pp. 4-13.
60. John A. Quelch și David Kenny, „Extend Profits, Not Product Lines", *Harvard Business Review*, septembrie-octombrie 1994, pp. 153-160; „The Logic of Product-Line Extensions", *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie 1994, pp. 53-62; J. Andrews și G. S. Low, „New but Not Improved: Factors that Affect the Development of Meaningful Line Extensions", Working Paper Report No. 98-124 (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, noiembrie 1998); Maureen Morrin, „The Impact of Brand Extensions on Parent Brand Memory Structures and Retrieval Processes", *Journal of Marketing Research* 36, no. 4, 1999, pp. 517-525.
61. Al Ries și Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (New York: McGraw-Hill, 1981).
62. David A. Aaker, *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity* (New York: Free Press, 2004).
63. Mary W. Sullivan, „Measuring Image Spillovers in Umbrella-branded Products", *Journal of Business* 63, no. 3, 1990, pp. 309-329.
64. Barbara Loken și Deborah Roedder John, „Diluting Brand-Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact?", *Journal of Marketing*, iulie 1993, pp. 71-84; Deborah Roedder John, Barbara Loken și Christopher Joiner, „The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Products Be Diluted", *Journal of Marketing*, ianuarie 1998, pp. 19-23; Susan M. Broniarczyk și Joseph W. Alba, „The Importance of the Brand in Brand Extension", *Journal of Marketing Research*, mai 1994, pp. 214-228 (această întreagă ediție este dedicată mărcilor și capitalului mărcii). Vezi și R. Ahluwalia și Z. Gurhan-Canli, „The Effects of Extensions on the Family Brand Name: An Accessibility-Diagnosticity Perspective", *Journal of Consumer Research* 27, decembrie 2000, pp. 371-381; Z. Gurhan-Canli și M. Durairaj, „The Effects of Extensions on Brand Name Dilution and Enhancement", *Journal of Marketing Research* 35, 1998, pp. 464-473; S. J. Milberg, C. W. Park și M. S. McCarthy, „Managing Negative Feedback Effects Associated with Brand Extensions: The Impact of Alternative Branding Strategies", *Journal of Consumer Psychology* 6, 1997, pp. 119-140.
65. Andrea Rothman, „France's Bic Bets U.S. Consumers Will Go for Perfume on the Cheap", *Wall Street Journal*, 12 ianuarie 1989, p. B6.
66. Philip Kotler, *Marketing Management*, ediția a 11-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003); Patrick Barwise și Thomas Robertson, „Brand Portfolios", *European Management Journal* 10, no. 3, septembrie 1992, pp. 277-285.
67. Jack Trout, *Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition* (New York: John Wiley, 2000).
68. Nirmalaya Kumar, „Kill a Brand, Keep a Customer", *Harvard Business Review*, decembrie 2003, pp. 87-95.
69. Pentru o abordare metodologică a evaluării gradului și tipului de canibalizare, vezi Charlotte H. Mason și George R. Milne, „An Approach for Identifying Cannibalization within Product Line Extensions and Multi-Brand Strategies", *Journal of Business Research* 31, 1994, pp. 163-170.
70. Paul W. Farris, „The Chevrolet Corvette", Case UVA-M-320, The Darden Graduate Business School Foundation, University of Virginia, Charlottesville, Virginia.

CAPITOLUL 10 POZIȚIONAREA MĂRCII

ÎN ACEST CAPITOL VOM ABORDA URMĂTOARELE CHESTIUNI:

1. Cum poate firma să aleagă și să comunice o poziționare eficace pe piață?

2. Cum se diferențiază mărcile?

3. Care sunt strategiile de marketing adecvate pentru fiecare etapă din ciclul de viață al produsului?

4. Care sunt implicațiile evoluției pieței, pentru strategiile de marketing?

Nici o firmă nu poate ieși învingătoare, dacă produsele și ofertele ei seamănă cu orice alte produse și oferte. Firmele trebuie să urmărească o poziționare și o diferențiere care să fie relevante. Ca parte din procesul de management strategic al mărcilor, fiecare firmă și fiecare ofertă trebuie să reprezinte o „idee mare" diferită în mintea pieței vizate.

Marca televiziunii publice din Statele Unite, Public Broadcasting Service, se găsește într-o situație dificilă. Audiența medie, la orele de maximă audiență din timpul serii, pentru cele 349 de stații ale televiziunii publice, a scăzut cu 23 de procente între 1993 și 2002. În aceeași perioadă, rețelele prin cablu gen Discovery Channel, History Channel, A&E și Fox News au înregistrat o creștere cu 122 la sută, atrăgând o mare parte din telespectatorii PBS. Publicul fidel televiziunii publice îmbătrânește – vârsta medie a telespectatorului PBS din intervalul de maximă audiență este în jur de 55 de ani. Provocarea constă în a atrage telespectatori noi și mai tineri, păstrând în același timp calitatea emisiunilor – lucru care reprezintă misiunea televiziunii publice. Criza de identitate a determinat-o pe Pat Mitchell, directoarea generală a companiei PBS, să declare în 2002: „Pentru ca televiziunea publică să rămână vie și viabilă, trebuie să adoptăm unele schimbări."[1]

Așa cum o demonstrează situația grea prin care trece PBS, chiar și atunci când o firmă reușește să iasă în evidență, diferențele pot fi de scurtă durată. În mod normal, firmele își reformulează de mai multe ori strategiile și ofertele de marketing. Condițiile economice se schimbă, concurenții lansează noi și noi atacuri, iar produsele trec prin stadii noi de interes și cerințe din partea cumpărătorilor. Marketerii trebuie să elaboreze strategii pentru fiecare stadiu din ciclul de viață al produsului. Scopul e acela de a prelungi durata de viață și profitabilitatea produsului, ținând cont că acesta nu va dura o veșnicie. Capitolul de față analizează modalitățile specifice prin care o firmă poate să-și diferențieze și să-și poziționeze cu eficacitate ofertele, în așa fel încât să se bucure de un avantaj competitiv pe toată durata ciclului de viață al unui produs sau al unei oferte.

Elaborarea și comunicarea unei strategii de poziționare

Toate strategiile de marketing se bazează pe segmentare, vizare și poziționare (STP). O firmă descoperă nevoi și grupuri diferite pe piață, vizează acele nevoi și grupuri pe care le poate satisface într-un mod superior, după care își poziționează oferta în așa fel încât piața vizată să recunoască oferta și imaginea distinctivă a firmei. Dacă o firmă nu-și face bine poziționarea, piața va fi derutată, neștiind la ce să se aștepte. Așa s-a întâmplat atunci când National Car Company și Alamo Rent-a-Car au fost unificate de fosta lor firmă-mamă, ANC Rental Corp., în urma cererii de înregistrare a falimentului din anul 2001.

NATIONAL CAR RENTAL ȘI ALAMO RENT-A-CAR

Marca de lux National îi viza prin tradiție pe călătorii în interes de afaceri, pe când Alamo Rent-a-Car își realiza în proporție de 90 la sută veniturile cu turiștii. După fuziunea dintre cele două firme, siglele Alamo/National au fost lipite pe tot ce vrei și ce nu vrei, începând cu autocarele care făceau legătura cu aeroportul și terminând cu bluzele de uniformă ale angajaților. Atât clienții serviciilor Alamo, cât și cei ai serviciilor National aveau dificultăți în a face distincție între cele două mărci, deși mașinile National se închiriază de regulă la tarife cu 10-20 la sută mai mari decât cele Alamo. În fond, clienții trebuiau să stea la aceeași coadă, în fața aceluiași ghișeu din aeroport, să fie serviți de aceiași agenți de închiriere, să urce în aceleași autobuze de legătură și să utilizeze autoturisme din același parc auto. Marca National a fost cel mai mult afectată de absența diferențierii în aceste puncte-cheie de contact cu clientela, cota de piață reducându-i-se cu 5-10 procente. Interesant este că, după unificarea mărcilor, frecvența autobuzelor de legătură s-a îmbunătățit cu 38 la sută și călătorilor în interes de afaceri li s-au oferit și mai multe opțiuni, putând ocoli în totalitate trecerea pe la biroul de închiriere din aeroport. Totuși, în sondaje, clienții mărcii National aveau *impresia* că autobuzele vin mai rar, cozile de așteptare sunt mai lungi și servirea mai slabă. Implicația era clară: pentru ca amândouă mărcile să-și păstreze integritatea și poziționarea în fața segmentelor lor de piață, se impunea să fie separate.[2]

Dacă o firmă își face foarte bine poziționarea, atunci va putea să deducă restul elementelor de planificare și diferențiere de marketing din strategia de poziționare. Noi definim poziționarea după cum urmează: **poziționarea** este acțiunea de a concepe oferta și imaginea companiei, în așa fel încât să ocupe un loc distinct în mintea publicului de pe piața-țintă. Scopul este acela de a fixa marca în mintea consumatorilor într-o poziție care să maximizeze potențialul beneficiu pentru firmă. O bună poziționare a mărcii ajută la călăuzirea strategiei de marketing, clarificând esența mărcii, explicitând ce obiective îi ajută să realizeze pe consumatori și cum face acest lucru de o manieră unică. Rezultatul final al poziționării este crearea cu succes a unei *propuneri valorice concentrate pe client*, a unui motiv convingător pentru ca piața-țintă să cumpere produsul. În tabelul 10.1 puteți vedea modul în care trei companii – Perdue, Volvo și Domino's – și-au definit propunerea valorică în funcție de clienții vizați, de avantaje și de prețuri.

TABELUL 10.1 **Exemple de propuneri valorice, cu stările cererii și sarcinile de marketing**

Compania și produsul	Clienții vizați	Avantajele	Prețul	Valoarea propusă
Perdue (carne de pui)	Consumatori de carne de pui atenți la calitate	Frăgezime	Cu 10% peste prețul pieței	Carne de pui mai fragedă și cu pieliță mai crocantă, contra un supliment moderat de preț
Volvo (autoturism break)	Familii „înstărite" preocupate de siguranță	Durabilitate și siguranță	Cu 20% peste prețul pieței	Autoturismul break cel mai sigur și mai rezistent cu care să călătorească familia dumneavoastră
Domino's (pizza)	Mari amatori de pizza interesați în primul rând de comoditate	Rapiditate în livrare și bună calitate	Cu 15% peste prețul pieței	O pizza fierbinte și gustoasă, care ajunge la ușa dumneavoastră în 30 de minute de la comandă, contra unui preț moderat

Cuvântul „poziționare" a fost popularizat de doi profesioniști din publicitate, Al Ries și Jack Trout. Cei doi văd poziționarea ca pe un exercițiu de creativitate cu un produs existent:

> Poziționarea începe cu un produs. O marfă, un serviciu, o firmă, o instituție, chiar și o persoană ... Dar poziționarea nu se referă la ceea ce faceți cu produsul, ci la ceea ce faceți cu mintea posibilului cumpărător. Cu alte cuvinte, poziționați produsul în mintea potențialului client.[3]

În caseta „Idee de marketing: Poziționarea prin disciplinele valorii" este oferit un alt punct de vedere asupra poziționării. Practic, după aproape toate concepțiile avansate, poziționarea impune să se facă definirea și comunicarea similitudinilor și a diferențelor dintre mărci. În particular, alegerea unei poziționări presupune determinarea unui cadru de referință, prin identificarea pieței vizate și a concurenței, și apoi stabilirea setului ideal de asociații ale mărcii care să reprezinte puncte de paritate și puncte de diferență.

Cadrul de referință competitiv

Un punct de pornire în definirea unui cadru de referință pentru poziționarea unei mărci este stabilirea **categoriei de apartenență** – produsele sau mulțimile de produse cu care concurează marca și care funcționează ca substitute apropiate. Așa cum vom vedea în capitolul 11, analiza concurenței va lua în considerare o serie întreagă de factori – printre care resursele, capabilitățile și intențiile probabile ale altor firme – în alegerea piețelor pe care consumatorii pot fi serviți în mod profitabil.

IDEE de marketing

Poziționarea prin disciplinele valorii

Doi consultanți, Michael Treacy și Fred Wiersema, au propus un model conceptual de poziționare pe care l-au numit *disciplinele valorii*. În cadrul sectorului său de activitate, o firmă poate să aspire la a deveni *liderul de produs, firma cu excelență operațională* sau *firma apropiată de client*. Acest cadru conceptual are la bază ideea că pe fiecare piață există o combinație din trei tipuri de clienți. Unii preferă firma care avansează pe frontiera tehnologică (liderul de produs); alții vor grad înalt de fiabilitate a preformanței (excelența operațională); iar o a treia categorie de clienți vrea înaltă receptivitate în satisfacerea nevoilor individuale (apropierea de client).

În mod normal, nici o firmă nu poate fi cea mai bună la toate trei categoriile și nici măcar la două dintre ele odată. Fiecare disciplină a valorii impune tipuri diferite de mentalitate managerială și de investiții, care adesea intră în conflict. De exemplu, McDonald's excelează la capitolul performanței operaționale, dar nu și-ar putea permite să încetinească ritmul de servire, ca să pregătească altfel hamburgerii pentru fiecare client. Nici la capitolul produselor noi n-ar putea ajunge la supremație, deoarece fiecare nouă adăugire ar deranja funcționarea perfectă a fluxului operațional normal. Chiar și în cazul unei firme mari, cum ar fi GE, fiecare diviziune s-ar putea să urmărească o altă disciplină a valorii: diviziunea de aparate electrocasnice mari urmărește excelența operațională; diviziunea de tehnologie a maselor plastice urmărește apropierea de client; iar diviziunea de motoare pentru avion urmărește calitatea de lider în domeniul produselor.

Treacy și Wiersema propun ca firma să respecte următoarele patru reguli ale succesului:

1. Să devină cea mai bună la una dintre cele trei discipline ale valorii.
2. Să ajungă la un nivel adecvat al performanței în privința celorlalte două discipline.
3. Să continue să-și îmbunătățească poziția superioară din disciplina aleasă, ca să nu piardă teren în fața unui concurent.
4. Să continue să-și ridice nivelul de adecvare în privința celorlalte două discipline, deoarece concurenții continuă să ridice așteptările clienților.

Sursa: Michael Treacy și Fred Wiersema, *The Disciplines of Market Leaders* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1994).

Deciziile privind piața-țintă sunt adeseori un factor-cheie de stabilire a cadrului competitiv de referință. Hotărârea de a viza un anumit tip de consumator poate să definească natura concurenței, fiindcă anumite firme au decis să vizeze acel segment în trecut (sau plănuiesc să facă acest lucru în viitor) sau consumatorii din acel segment se uită deja la anumite mărci, când își iau deciziile de cumpărare. Stabilirea cadrului competitiv de referință adecvat nu se poate face fără o bună cunoaștere a comportamentului consumatorului și a mulțimilor de alegere pe care le iau în considerare consumatorii. În Marea Britanie, de pildă, Asociația Automobiliștilor (Automobile Association) s-a poziționat ca „al patrulea serviciu de urgență" – alături de poliție, pompieri și salvare –, pentru a transmite ideea de credibilitate sporită și de intervenție imediată. Iată cum s-a poziționat și pizza DiGiorno:

PIZZA DIGIORNO

DiGiorno este un sortiment de pizza congelată al cărei aluat crește, când este pus la încălzit. În loc s-o plaseze în categoria „pizza congelată", marketerii au poziționat-o în categoria „pizza livrată la domiciliu". Una dintre reclame îi arată pe musafirii de la o petrecere întrebându-și gazda ce serviciu de livrare folosește pentru pizza, iar gazda le răspunde: „Nu-i pizza livrată acasă, e DiGiorno!" Astfel, sunt scoase în evidență două atribute ale mărcii DiGiorno: prospețime și gust superior. Prin această poziționare ingenioasă, vânzările mărcii DiGiorno au urcat de la mai nimic în 1995, la 382 de milioane $ în 2002, aducând-o în poziția de lider al categoriei „pizza congelată".[4]

Puncte de paritate și puncte de diferențiere

Odată fixat cadrul de referință competitiv pentru poziționare, prin definirea pieței-țintă și a tipului de concurență, marketerii pot să definească asociațiile adecvate de paritate și de diferențiere.[5]

PUNCTELE DE DIFERENȚIERE Punctele de diferențiere (PDP) sunt atribute sau avantaje pe care consumatorii le asociază în mod pronunțat cu o marcă, le consideră valoroase și despre care sunt convinși că o altă marcă concurentă nu le posedă în aceeași măsură. Asociațiile mărcii despre care se poate spune că sunt intense, favorabile și unice, reprezentând puncte de diferențiere, pot avea la bază practic orice tip de atribut sau de avantaj, de exemplu: FedEx (*livrare garantată până a doua zi*), Nike (*performanță*), Lexus (*calitate*).

Crearea unor asociații intense, favorabile și unice, ca puncte de diferențiere, nu este deloc o sarcină ușoară, dar este esențială pentru poziționarea competitivă a mărcii. IKEA, de exemplu, a reușit:

IKEA

Detailistul suedez de mobilă IKEA a luat un produs de lux – mobilierul și dotările pentru locuință – și a făcut din el o variantă cu preț rezonabil pentru piața de masă. IKEA își susține prețurile scăzute cu o metodă foarte simplă: clienții se autoservesc, își transportă singuri mobila acasă și tot singuri o asamblează. IKEA câștigă însă puncte de diferențiere și prin ofertele sale de produse. Așa cum observa un analist, „IKEA și-a clădit reputația pe ideea că produsele suedeze sunt bune, sigure și bine făcute pentru mase. Are câteva dintre cele mai inovatoare designuri, la prețurile cele mai scăzute de pe piață." De asemenea, în fiecare magazin IKEA funcționează un restaurant de calitate excelentă (lucru rar printre detailiștii de mobilă); sunt oferite servicii de supraveghere a copiilor, în timp ce părinții colindă prin magazin; există un program de club, ai cărui membri au dreptul la reduceri speciale, în afară de prețul scăzut obișnuit; și firma expediază prin poștă milioane de cataloage, cu cele mai recente modele de mobilă scoase pe piață.[6]

PUNCTELE DE PARITATE Punctele de paritate (PDP), pe de altă parte, sunt asociații nu neapărat unice pentru marca în cauză, ci, practic, chiar împărtășite în comun cu alte mărci. Aceste tipuri de asociații se întâlnesc în două forme principale: categoriale și competitive.

Punctele de paritate categoriale sunt asociații pe care consumatorii le consideră esențiale, pentru ca o ofertă să fie legitimă și credibilă în cadrul unei anumite categorii de produse sau servicii. Cu alte cuvinte, ele reprezintă condiții necesare – dar nu neapărat și suficiente – pentru alegerea mărcii. Consumatorii s-ar putea să considere că o agenție de voiaj nu este cu adevărat o agenție de voiaj, decât dacă poate să facă rezervări la avion și la hotel, să emită recomandări privind oferte de turism și să ofere variate opțiuni în materie de plată și livrare a biletelor. Punctele de paritate categoriale pot să se schimbe în timp, datorită progreselor tehnologice, a modificărilor legislative sau a tendințelor consumatorilor, dar reprezintă „taxa de participare" pentru cine vrea să intre în jocul de marketing.

Punctele de paritate competitive sunt asociații menite să nege punctele de diferențiere ale concurenților. Dacă, în ochii consumatorilor, asociațiile destinate să constituie punctele de diferențiere ale unei mărci sunt tot la fel de intense în cazul mărcii respective și în cel al concurenților ei, *dar* marca este capabilă să mai instituie încă o asociație intensă, favorabilă și unică, drept punct de diferențiere propriu, atunci marca respectivă ar trebui să se afle într-o poziție competițională superioară. Cu alte cuvinte, dacă o marcă poate să atingă „pragul de rentabilitate" în domeniile în care concurenții încearcă să găsească un avantaj și poate să-și adjudece avantaje în alte domenii, atunci marca ar trebui să se afle într-o poziție competitivă puternică – dacă nu chiar imbatabilă. În timp ce alte bunuri de lux înregistrau un declin al vânzărilor în anul 2000, marca Coach și le-a majorat pe ale sale, adăugând noi elemente stilistice și de modă contemporană legendarelor sale genți de voiaj și serviete robuste și încăpătoare.[7] Un alt exemplu ar fi introducerea sortimentului de bere Miller Lite.[8]

MILLER LITE

Strategia inițială de reclamă pentru berea Miller Lite avea două obiective: să asigure paritatea cu concurenții principali din categorie, afirmând că „are un gust extraordinar", și, în același timp, să creeze un punct de diferențiere – conținea cu o treime mai puține calorii, fiind deci „mai puțin sățioasă" decât sortimentele obișnuite. Așa cum se întâmplă adeseori, punctul de paritate și cel de diferențiere erau oarecum contradictorii, deoarece consumatorii tind să asocieze gustul cu conținutul de calorii. Pentru a depăși potențiala rezistență, Miller a apelat la purtători de cuvânt credibili, în principal foști sportivi profesioniști, despre care se consideră că nu vor bea o bere decât dacă are gust bun. Foștii sportivi au dezbătut cu umor care dintre cele două avantaje ale produsului – „bere cu gust extraordinar" sau „mai puțin sățioasă" – îl descria mai bine. Reclamele se terminau cu un slogan bine găsit: „Tot ce v-ați dorit vreodată de la o bere ... și ceva mai puțin".

PUNCTE DE PARITATE SAU PUNCTE DE DIFERENȚIERE Pentru a se realiza un punct de paritate (PDP) dintr-un anumit atribut sau avantaj, trebuie ca un număr suficient de consumatori să creadă că marca este „suficient de bună" la criteriul respectiv. Există o „zonă" sau „marjă de toleranță sau acceptare" pentru punctele de paritate. Marca nu trebuie literalmente să fie văzută ca egală cu cele ale concurenților, dar consumatorii trebuie să aibă impresia că marca se descurcă suficient de bine în privința acelui atribut sau avantaj particular. Dacă există această impresie, atunci consumatorii ar putea fi dispuși să-și întemeieze evaluările și deciziile pe alți factori, potențial mai favorabili mărcii. O bere slab alcoolizată se consideră că nu va putea niciodată să aibă un gust la fel de bun ca berea obișnuită, dar, dacă are un gust suficient de apropiat, va putea concura cu eficacitate împotriva sortimentelor normal alcoolizate. În ceea ce privește punctele de diferențiere însă, marca trebuie să-și demonstreze clar superioritatea. Consumatorii trebuie să fie convinși că poșetele Louis Vuitton sunt cele mai elegante, că Energizer este bateria care ține cel mai mult și că Merrill Lynch oferă cele mai bune sfaturi financiare și de planificare a investițiilor.

Adeseori, cheia succesului în poziționare o reprezintă nu atât realizarea unui punct de diferențiere (PDD), cât realizarea punctelor de paritate!

VISA CONTRA AMERICAN EXPRESS

PDD-ul mărcii Visa în categoria cărților de credit este acela că poate fi găsită în cele mai multe locuri, ceea ce subliniază principalul avantaj al categoriei: comoditatea. American Express, pe de altă parte, și-a clădit capitalul mărcii prin scoaterea în evidență a prestigiului asociat cu utilizarea cărții sale de credit. După ce și-au impus PDD-urile, Visa și American Express se concurează acum prin încercarea de a-și diminua reciproc avantajul, pentru a-și crea PDP-uri. Visa oferă carduri de aur și de platină, în ideea de a-și întări prestigiul mărcii, și le face reclamă cu sloganul „Se află oriunde vreți să fiți și dumneavoastră", în ambianțe care subliniază exclusivitatea și acceptarea. American Express, pe de altă parte, și-a majorat considerabil numărul de furnizori care-i acceptă cardurile și a creat și alte modalități de sporire a valorii, prin programul „Viața trebuie să fie o recompensă".

Stabilirea categoriei de apartenență

Clienții-țintă sunt conștienți că marca Maybelline ocupă o poziție conducătoare pe piața cosmeticelor; că marca Cheerios este lider pe piața fulgilor de cereale; că Accenture se numără printre firmele-lider din domeniul serviciilor de consultanță și așa mai departe. Adeseori însă, marketerii trebuie să-i informeze pe consumatori în legătură cu apartenența mărcii la o anumită categorie. Probabil că situația cea mai edificatoare în acest sens este introducerea produselor noi, mai ales atunci când apartenența la o categorie nu este perfect evidentă. Pentru produsele de înaltă tehnologie, această incertitudine se poate transforma într-o mare problemă. Există și situații în care consumatorii știu din ce categorie face parte o marcă, dar nu sunt convinși că marca

respectivă ar trebui să se afle prin membrii legitimi ai acelei categorii. De exemplu, consumatorii pot fi conștienți că firma Hewlett-Packard produce aparate de fotografiat digitale, dar fără a fi foarte siguri dacă aparatele Hewlett-Packard sunt de aceeași clasă cu mărcile Sony, Olympus, Kodak și Nikon. Într-o asemenea situație, HP ar putea constata că este indicat să-și întărească imaginea de apartenență la categorie.

Mărcile sunt uneori afiliate la categorii din care nu fac parte. Această abordare reprezintă o modalitate de a evidenția punctul de diferențiere al mărcii, cu condiția ca piața să știe din ce categorie face parte de fapt marca. Dar, când se apelează la această abordare, este important ca piața să înțeleagă nu numai ce *nu* este marca respectivă, ci și lucrurile pe care le reprezintă! Este important ca marca să nu se trezească prinsă la mijloc între categorii! De exemplu, fotocamera digitală E-Mini M cu lector și inscriptor încorporat de fișiere MP3, a firmei Konica, a fost promovată ca „soluția de divertisment patru într-unul", dar suferea de deficiențe funcționale în fiecare dintre aplicațiile produsului și nu s-a bucurat de prea mare succes pe piață.[9]

Abordarea recomandată în privința poziționării constă în a-i informa pe consumatori despre categoria de apartenență a mărcii, înainte de a i se explicita punctul de diferențiere. În mod normal, consumatorii vor dori să știe ce este produsul și ce funcționalitate are, abia apoi putând să decidă dacă domină mărcile împotriva cărora concurează. Pentru produsele noi, publicitatea inițială se concentrează adeseori pe crearea notorietății mărcii, iar publicitatea ulterioară, pe încercările de formare a imaginii mărcii.

Ocazional, o firmă va încerca să stea în echilibru pe două cadre de referință:

BMW

Când BMW a lansat primul mare atac competitiv pe piața Statelor Unite, la începutul deceniului 1980, și-a poziționat marca pe baza ideii că este singurul automobil care oferă atât lux, *cât și* performanță. La vremea aceea, multă lume considera că mașinilor americane de lux le lipsește performanța tehnică, iar mașinilor americane performante tehnic le lipsește luxul. Pedalând pe designul automobilelor sale, pe reputația de „seriozitate nemțească" și pe alte aspecte ale unui program de marketing bine gândit, BMW a reușit să realizeze simultan două lucruri: (1) un punct de diferențiere și un punct de paritate la capitolul performanței, în raport cu automobilele performante, și (2) un punct de diferențiere în privința performanței și un punct de paritate în privința luxului, în raport cu automobilele de lux. Ingeniosul slogan: „Mașina supremă de condus" a capturat efectiv nou-creata categorie-umbrelă – cea a automobilelor performante de lux.

Deși poziționarea pe un cadru dublu de referință este tentantă, ca mijloc de atenuare a unor obiective potențial contradictorii urmărite de consumatori, presupune și o mare dificultate suplimentară. Dacă punctele de paritate și punctele de diferențiere în raport cu ambele categorii de referință nu sunt credibile, atunci marca s-ar putea să nu fie

văzută ca jucător legitim în nici una dintre cele două categorii. Un exemplu grăitor al acestui risc îl reprezintă cazul multor agende digitale din prima generație, care n-au reușit să se încadreze în categoriile la care se refereau, de la pagere la calculatoare personale.

Există trei modalități principale prin care se poate comunica apartenența unei mărci la o anumită categorie:

1. ***Afirmarea avantajelor categoriei.*** Pentru a-i reasigura pe consumatori că o marcă va satisface cerința care reprezintă rațiunea fundamentală pentru utilizarea unei categorii, se apelează frecvent la afirmarea avantajelor categoriei, ca simbol al apartenenței. De exemplu, pentru mașini-unelte se va afirma durabilitatea, iar pentru medicamente antiacide, eficacitatea. Un praf de prăjitură cu cacao și-ar putea declara apartenența la categoria deserturilor pregătite în casă, prin afirmarea avantajului „gust extraordinar", susținând această afirmație cu faptul că are ingrediente de înaltă calitate (performanță) sau cu ilustrații în care consumatorii se arată încântați de gustul delicios al prăjiturii (imagistică).
2. ***Compararea cu repere exemplare.*** Mărcile foarte cunoscute și cu bună reputație dintr-o categorie pot fi și ele folosite pentru specificarea apartenenței la categoria respectivă. Când Tommy Hilfiger era încă un anonim, reclamele i-au afirmat apartenența la categoria marilor designeri de modă americani asociindu-l cu Geoffrey Beene, cu Stanley Blacker, cu Calvin Klein și cu Perry Ellis, toți membri recunoscuți ai categoriei respective.
3. ***Utilizarea elementului de descriere a produsului.*** „Descriptorul produsului" care urmează imediat după numele mărcii este adeseori un mijloc de explicitare concisă a originii categoriale. Ford Motor Co. a investit mai mult de un miliard de dolari într-un model de automobil radical nou, lansat în 2004 și denumit X-Trainer, care combină atributele unei mașini sport-utilitare, ale unei mașini de tip „minivan" și ale unui autoturism break. Pentru a se comunica această poziționare unică – și pentru a evita asociațiile cu modelele Explorer și Country Squire – noul autovehicul este denumit „break sport".[10]

Alegerea PDP-urilor și a PDD-urilor

Punctele de paritate sunt determinate de necesitățile apartenenței la categorie (pentru a se crea similitudini categoriale) și de imperativul negării PDD-urilor concurenților (pentru a se crea diferențe competitive). În alegerea punctelor de diferențiere, există două considerente importante: consumatorii consideră oportun PDD-ul și firma este capabilă să onoreze promisiunea PDD-ului.

Consumatorii apreciază oportunitatea unui PDD pe baza a trei criterii esențiale:

1. ***Relevanța.*** Consumatorilor vizați trebuie ca PDD-ul să li se pară personal relevant și important. Hotelul Westin Stamford din Singapore și-a făcut reclamă pe ideea că ar

fi cel mai înalt hotel din lume, dar pentru mulți turiști înălțimea hotelului nu are nici o importanță.

2. ***Particularitatea (caracterul distinctiv).*** Consumatorilor vizați trebuie ca PDD-ul să li se pară deosebit și superior. Atunci când se pătrunde într-o categorie unde există mărci consacrate, marea dificultate constă în a găsi un criteriu viabil de diferențiere. Înlocuitorul de zahăr Splenda a depășit mărcile Equal și Sweet 'n Low, devenind lider de categorie în 2003, diferențiindu-se prin autentiticitate – ca produs derivat din zahăr, dar fără nici unul dintre neajunsurile asociate cu zahărul.[11]
3. ***Credibilitatea.*** Consumatorilor vizați trebuie ca PDD-ul să li se pară demn de crezare. O marcă trebuie să ofere un motiv irezistibil pentru a o alege în defavoarea altor opțiuni. Marca Mountain Dew ar putea afirma că este mai energizantă decât alte băuturi răcoritoare, susținând această afirmație prin observația că are un conținut mai mare de cofeină. Parfumul Chanel no. 5 ar putea afirma că este chintesența parfumurilor franțuzești elegante, susținând această afirmație prin evidențierea îndelungatei asociații dintre numele Chanel și moda vestimentară de înaltă clasă.

În ce privește capacitatea de onorare a promisiunii, există trei criterii esențiale:

1. ***Fezabilitatea.*** Firma trebuie să fie capabilă să creeze efectiv PDD-ul afirmat. Designul produsului și oferta de marketing trebuie să susțină asociația dorită. Comunicarea asociației dorite presupune schimbări reale aduse produsului în sine sau numai schimbări perceptuale, la nivelul impresiei pe care o are consumatorul despre produs sau marcă? Evident, e mai ușor să-i convingi pe consumatori de un lucru despre marcă, pe care ei nu-l cunoșteau și nu l-au luat în considerare, decât să aduci modificări produsului și să-i convingi pe consumatori de aceste schimbări. General Motors a avut mult de furcă, pentru a schimba percepția publicului cum că marca de automobile Cadillac nu este una modernă și tinerească.
2. ***Comunicabilitatea.*** Este foarte greu să creezi o asociație care contrazice cunoștințele existente ale consumatorilor sau căreia consumatorii, indiferent din ce motiv, nu prea le vine să-i dea crezare. Consumatorilor trebuie să li se dea un motiv irezistibil și un argument inteligibil, pentru a-i convinge în ce fel poate marca să furnizeze avantajul dorit. Ce date faptice și verificabile sau „dovezi punctuale" se pot oferi, astfel încât consumatorii să creadă realmente în marcă și în asociațiile ei dorite? Argumentele doveditoare vor îmbrăca adeseori forma unor componente patentate și sub nume de marcă, de pildă coenzima Q10 din compoziția cremei Nivea antirid sau ingredientul marca Hawafena din compoziția balsamului de păr Herbal Essences.
3. ***Viabilitatea (caracterul sustenabil).*** Este poziționarea de așa natură încât să împiedice pătrunderea concurenților, să poată fi apărată și să fie dificil de atacat? Caracterul favorabil al unei asociații a mărcii poate fi întărit și consolidat în timp? Dacă da, atunci poziționarea are toate șansele să dureze. Caracterul sustenabil va depinde de angajamentul intern și de utilizarea resurselor, precum și de influența

forțelor externe de pe piață. În general, liderilor de piață gen Gillette, Intel sau Microsoft, a căror poziționare are parțial la bază performanța demonstrabilă a produsului, le vine mai ușor să-și susțină poziționarea, comparativ cu alți lideri de piață, gen Gucci, Prada sau Hermes, a căror poziționare se întemeiază pe curentele din modă și, prin urmare, este supusă capriciilor unei piețe mai schimbătoare.

Marketerii trebuie să hotărască la ce nivel sau niveluri vor ancora punctele de diferențiere ale mărcii. La cel mai de jos nivel se află *atributele mărcii*, la următorul nivel se află *avantajele mărcii*, iar în vârf se află *valorile mărcii*. Astfel, marketerii mărcii de săpun Dove pot vorbi despre atributul „un sfert cremă hidratantă"; despre avantajul „pielii mai catifelate"; sau despre valoarea „te face să te simți mai atrăgătoare". De regulă, atributele reprezintă nivelul cel mai puțin dezirabil de poziționare. În primul rând, cumpărătorul va fi mai interesat de avantaje. În al doilea rând, concurenții pot copia cu ușurință atributele. În al treilea, atributele actuale s-ar putea să devină mai puțin dezirabile în viitor.

Cercetarea a indicat însă că mărcile pot uneori să fie diferențiate cu succes pe baza unor atribute aparent irelevante, *în cazul în care* consumatorii deduc de aici avantajul adecvat.[12] Procter & Gamble își diferențiază marca de cafea instant Folger's prin atributul „fulgi de cafea cristalizați", obținuți printr-un „proces unic și patentat". În fapt, forma particulelor de cafea este perfect irelevantă, din moment ce „fulgii cristalizați" se dizolvă imediat în apa fierbinte. A spune despre o marcă de cafea că este „cultivată în climat montan" este de asemenea irelevant, fiindcă aproape toate culturile de cafea se află la altitudini montane. Caseta „Notă de marketing: Redactarea unei declarații de poziționare" arată pe scurt cum poate fi exprimată formal poziționarea.

Crearea PDP-urilor și a PDD-urilor

O dificultate frecvent întâlnită, în crearea unei poziționări a mărcii care să fie puternică și competitivă, este aceea că multe dintre atributele sau avantajele care dau punctele de paritate și punctele de diferențiere prezintă corelații negative: consumatorii evaluează foarte favorabil marca în privința unui anume atribut sau avantaj, dar, în același timp, o evaluează nefavorabil în privința altui atribut important. De exemplu, ar putea fi dificil de poziționat o marcă drept „ieftină" și, în același timp, să se afirme despre ea că ar fi „de cea mai înaltă calitate". În tabelul 10.2 puteți vedea alte câteva exemple de atribute și avantaje corelate negativ. Mai departe, atributele și avantajele individuale au adeseori aspecte pozitive *și* aspecte negative. De exemplu, gândiți-vă la o marcă de multă vreme prezentă pe piață, despre care se poate spune că „are o îndelungată tradiție". Pe de o parte, „tradiția" ar putea sugera experiență, înțelepciune și competență expertă, dar, pe de alta, ar putea la fel de bine să fie văzută într-o lumină negativă, fiindcă se poate deduce că marca respectivă ar fi învechită și anacronică.

NOTĂ de marketing

Redactarea unei declarații de poziționare

Pentru a comunica poziționarea unei firme sau a unei mărci, planurile de marketing trebuie să cuprindă o *declarație de poziționare*. Declarația e bine să fie sub forma următoare: Pentru *(segmentul vizat și nevoia vizată) (marca)* noastră este *(conceptul)* care *(punctul de diferențiere)*. De exemplu: „Pentru *profesioniștii ocupați care au nevoie să-și organizeze activitatea, Palm Pilot* este *o agendă electronică complexă* care *vă permite să vă faceți fișiere de rezervă pe PC-ul dumneavoastră, mai ușor și mai sigur decât produsele concurente.*" Uneori, declarația de poziționare poate fi ceva mai detaliată:

> *Mountain Dew*: Pentru consumatorii de băuturi răcoritoare tineri și activi, care n-au timp să doarmă, Mountain Dew este băutura răcoritoare care vă dă mai multă energie decât orice altă marcă, fiindcă are cea mai ridicată concentrație de cofeină. Cu Mountain Dew, puteți rămâne treaz și vioi chiar și atunci când n-ați reușit să dormiți bine toată noaptea.

Remarcați că poziționarea enunță mai întâi apartenența produsului la o anumită categorie (de exemplu, Mountain Dew este o băutură răcoritoare) și abia apoi îi indică elementul de diferențiere față de alte produse din aceeași categorie (de exemplu, are mai multă cofeină). Plasarea într-o categorie anume sugerează similitudini pe care marca respectivă le-ar putea avea în comun cu alte produse din categorie, dar argumentația în favoarea superiorității mărcii se face pe baza punctului său de diferențiere. Uneori, marketerii plasează o marcă într-o categorie surprinzător de diferită, înainte de a-i indica punctele de diferențiere.

Sursele: Bobby J. Calder și Steven J. Reagan, „Brand Design", în *Kellogg on Marketing*, ediție coordonată de Dawn Iacobucci (New York: John Wiley & Sons, 2001), p. 61; Alice M. Tybout și Brian Sternthal, „Brand Positioning", în *Kellogg on Marketing*, ediție coordonată de Dawn Iacobucci (New York: John Wiley & Sons, 2001), p. 54.

BROOKS BROTHERS

Spre finalul deceniului 1990, marca Brooks Brothers a constatat că tradiția îi este mai degrabă un handicap, decât un avantaj. Cămășile apretate și costumele în dungi ale acestui detailist american păreau un anacronism, într-o lume unde toți poartă blugi, pantaloni de camuflaj și tricouri largi, iar vinerea merge la serviciu în ținută „lejeră". Firma a încercat să-și treacă în plan secund imaginea tradițională, începând să ofere pulovere și pantaloni cu o croială mai modernă, dar inițiativa i-a alienat pe clienții fideli și nici n-a reușit să atragă alții noi, iar firma a pierdut cotă de piață. În 2001, Claudio del Vecchio, un american născut în Italia, a cumpărat-o cu suma de 225 de milioane $ și a decis să folosească tradiția Brooks Brothers ca punct de diferențiere. Aspectul general este mai sofisticat, calitatea a revenit la standardele dinainte și prețurile sunt mai mari. Pentru moment, Brooks Brothers se concentrează pe atragerea clienților săi dintotdeauna. Firma a publicat o carte în care își povestește îndelungata istorie; invită clienți atent selectați să participe la o serie de evenimente destinate să sărbătorească aniversarea a 185 de ani de existență și reintroduce articole mult apreciate în trecut, printre care puloverul Shetland, introdus în anul 1904, și costumul din pânză de sac care-i plăcea atât de mult lui JFK. Se vede treaba că mult-încercata firmă Brooks Brothers face ceva care este un lucru foarte bun, fiindcă și altele au început s-o copieze, exploatându-și propria moștenire: Coach

TABELUL 10.2 Exemple de atribute și avantaje corelate negativ

Preț scăzut/Calitate înaltă	De mare putere/Sigur
Gust bun/Puține calorii	Rezistență/Rafinament
Nutritiv/Gust delicios	Prezență peste tot/Exclusivitate
Înaltă eficacitate/Acțiune moderată	Variat/Simplu

își readuce în ofertă poșeta tip „desagă"; Eddie Bauer a reintrodus jacheta de aviator matlasată Skyliner, model din 1936; și J. Crew și-a reintrodus în fabricație sacoul clasic de stofă cadrilată și puloverul cu guler înalt.[13]

Din nefericire, consumatorii vor de regulă să aibă *și* maximum de atribute, *și* maximum de avantaje. Arta și știința marketingului sunt aproape în totalitate o permanentă străduanie de a găsi punctul de compromis profitabil dintre cerințe care se contrazic reciproc – iar poziționarea nu face nici ea excepție. Evident, cea mai bună abordare este dezvoltarea unui produs sau a unui serviciu care să se achite bine la capitolul ambelor criterii. BMW a reușit să-și instituie dubla poziționare de „lux și performanță", în mare parte datorită modului în care era proiectat produsul și grație faptului că mașina era percepută ca fiind atât luxoasă, cât și performantă. Gore-Tex a reușit să depășească handicapul unei imagini de conflict aparent ireconciliabil între „material impermeabil" și „țesătură prin care poate să treacă aerul", grație progreselor tehnologice. Există și alte moduri prin care se poate soluționa problema corelației negative dintre PDP-uri și PDD-uri.

PREZENTAREA SEPARATĂ O metodă costisitoare, dar uneori eficace, de atacare a corelațiilor negative dintre atribute și avantaje, este lansarea a două campanii de marketing diferite, fiecare dedicată altui atribut sau beneficiu. Campaniile pot să ruleze în paralel la un moment dat în timp sau secvențial de-a lungul timpului. Șamponul Head & Shoulders a avut succes în Europa cu o campanie dublă: una dintre campanii punea accentul pe eficacitatea cu care șamponul îndepărta mătreața, iar cealaltă, pe aspectul mătăsos al părului după utilizarea șamponului. Consumatorii, se speră, vor fi mai puțin critici în judecăți, dacă apreciază separat beneficiile PDP și PDD. Dezavantajul unei astfel de metode este că necesită două campanii susținute. Mai mult decât atât, dacă marketerii nu abordează direct și fără ocolișuri corelația negativă, consumatorii s-ar putea să nu facă asociațiile pozitive dorite.

EXPLOATAREA CAPITALULUI ALTEI ENTITĂȚI În exemplul anterior cu berea Miller Lite, marca a „împrumutat" sau a exploatat capitalul de încredere al unor celebrități cunoscute și simpatizate de public, pentru a da credibilitate unui avantaj negativ corelat. Mărcile au, în principiu, posibilitatea de a se pune în legătură cu orice fel de entitate care posedă tipul adecvat de capital, ca mijloc de a-și constitui un PDP sau un PDD dintr-un atribut sau avantaj. Componentele sub nume de marcă pot și ele să-și

împrumute din credibilitate unui atribut pe care consumatorii îl pun la îndoială. Totuși, împrumutarea din capitalul de încredere al altei entități comportă unele riscuri. Producătorii de calculatoare personale, cum ar fi IBM și Compaq, au constatat că programul de publicitate cooperativă cu Intel, care a asigurat acestei din urmă mărci expunere în reclamele fabricanților de PC-uri, a avut ca rezultat creșterea cererii de calculatoare „cu interior Intel".

REDEFINIREA RELAȚIEI Un alt mod potențial eficace, dar adeseori dificil, de a ataca relația negativă dintre atribute și avantaje, constă în a-i convinge pe consumatori că relația este de fapt pozitivă. Această redefinire se poate realiza dacă li se oferă consumatorilor o perspectivă diferită asupra lucrurilor și li se sugerează că s-ar putea să scape din vedere sau să nu acorde suficientă importanță anumitor considerații.

CALCULATOARELE APPLE

Când Apple Computers a lansat marca de calculatoare personale Macintosh, punctul de diferență esențial era atributul „prietenos cu utilizatorul". Mulți consumatori valorizau ușurința în utilizare, mai ales cei care cumpărau un PC pentru a-l folosi acasă. Un dezavantaj al asociației „prietenos cu utilizatorul" era însă opinia clienților care cumpărau PC-uri pentru aplicații de afaceri cum că, dacă un calculator este ușor de folosit, atunci nu poate fi prea puternic. Sesizând această problemă, Apple a rulat o campanie de reclamă foarte ingenioasă, cu sloganul: „Puterea de a fi mai bun decât crezi". Strategia din spatele reclamelor era aceea că, din moment ce calculatorul Apple putea fi folosit cu ușurință, oamenii exact asta făceau – îl foloseau! –, ceea ce reprezenta o indicație simplă, dar importantă, a „puterii". Cu alte cuvinte, cele mai puternice calculatoare sunt cele pe care oamenii le folosesc efectiv.

Strategiile de diferențiere

Pentru a evita capcana eșuării în statutul de marfă nediferențiată, marketerii trebuie să pornească de la credința că orice se poate diferenția. (Vezi caseta „Notă de marketing: Idei inedite de la consumatori, pentru diferențierea produselor și a serviciilor".) Mărcile pot fi diferențiate pe baza multor variabile. Southwest Airlines s-a diferențiat în mai multe feluri separate.

SOUTHWEST AIRLINES

Această companie aeriană cu sediul în Dallas și-a cucerit o nișă pe piața zborurilor scurte, cu ajutorul tarifelor scăzute, al serviciului de încredere și al unui foarte sănătos simț al umorului. Southwest își păstrează costurile la un nivel scăzut oferind numai serviciu minimal la bord (fără servirea mesei, fără proiectare de filme) și îmbarcare-debarcare expeditivă, pentru ca avioanele să rămână cât mai mult timp în aer. Southwest știa că nu se poate diferenția numai după criteriul prețului, deoarece concurenții pot cu ușurință s-o dea la o parte de pe piață, cu variantele lor mai ieftine. Compania s-a evidențiat și ca operator „simpatic", remarcat mai ales

prin comentariile pline de haz din partea piloților și a însoțitorilor de bord, care îi amuză teribil pe pasageri. Un alt atribut popular printre clienți este atribuirea locurilor în avion fără rezervare, pe baza regulii „primul venit, primul servit": pasagerii primesc un cartonaș numerotat, în ordinea în care s-au prezentat la poarta de îmbarcare. Astăzi, Southwest se află pe locul șase în clasamentul companiilor aeriene naționale cu cele mai mari încasări și se distinge prin aceea că e singura linie aeriană cu tarife scăzute care a reușit să se bucure de succes pe termen lung.[14]

Mijloacele evidente de diferențiere, care sunt adeseori și cele mai tentante pentru consumatori, au ca element de referință aspecte ale produsului și ale serviciului. Swatch oferă ceasuri de mână cu un aspect șic și în ton cu moda zilei. Subway se diferențiază prin oferta de sandviciuri fără ingrediente dăunătoare pentru sănătate, ca alternativă la alimentația de tip fast-food. Method și-a construit o afacere în valoare de 10 milioane $ pe an, creând o linie de produse netoxice pentru menaj și curățenie, care au un design elegant și culori strălucitoare, totalmente unice în cadrul categoriei.[15] Totuși, pe piețele intens competitive, firmele trebuie să depășească acest nivel de diferențiere. Printre celelalte criterii cu ajutorul cărora o firmă își poate diferenția oferta de piață se numără

NOTĂ de marketing

Idei inedite de la consumatori, pentru diferențierea produselor și a serviciilor

În articolul intitulat „Descoperirea unor noi posibilități de diferențiere", Ian C. MacMillan și Rita Gunther McGrath susțin că, dacă firmele ar examina atent întreaga experiență a clienților cu un produs sau cu un serviciu – lanțul consumului –, ar putea descoperi ocazii de a-și poziționa ofertele în moduri pe care nici ele, nici concurenții lor nu le-ar fi crezut posibile. MacMillan și McGrath propun o listă cu întrebări pe care marketerii le pot folosi pentru a identifica noi puncte de diferențiere în ochii consumatorilor:

- Cum își dau seama oamenii de faptul că au nevoie de produsul și de serviciul dumneavoastră?
- Cum găsesc consumatorii oferta dumneavoastră?
- Cum își fac consumatorii selecția finală?
- Cum comandă și achiziționează consumatorii produsul sau serviciul dumneavoastră?
- Ce se întâmplă atunci când produsul sau serviciul dumneavoastră este furnizat?
- Cum este instalat produsul dumneavoastră?
- Cum se face plata pentru produsul sau serviciul dumneavoastră?
- Cum este depozitat produsul dumneavoastră?
- Cum este transportat produsul dumneavoastră?
- Care este scopul real în care folosesc consumatorii produsul dumneavoastră?
- Pentru ce lucruri au consumatorii nevoie de ajutor, atunci când utilizează produsul dumneavoastră?
- Cum stau lucrurile în privința posibilității de returnare sau de schimbare a produsului?
- Cum este organizată activitatea de service (reparații și întreținere) pentru produsul dumneavoastră?
- Ce se întâmplă când produsul dumneavoastră este scos din uz sau aruncat la gunoi?

Sursa: Ian C. MacMillan și Rita Gunther McGrath, „Discovering New Points of Differentiation", *Harvard Business Review*, iulie-august 1997, pp. 133-45.

personalul, canalul de distribuție și imaginea. Secțiunea care urmează descrie aceste patru strategii aparte de diferențiere.

Diferențierea prin produs

Așa cum se va arăta în capitolul 12, mărcile pot fi diferențiate pe baza mai multor aspecte diferite de caracterizare a produsului sau a serviciului: forma produsului, atributele caracteristice, performanța, conformanța, durabilitatea, fiabilitatea, reparabilitatea, stilul și designul, dar și criterii de apreciere a serviciului cum ar fi: ușurința comenzii, livrarea, instalarea, instruirea clientului, consultanța pentru client și pachetul de service (întreținere și reparații).

Pe lângă toate aceste aspecte specifice, un tip ceva mai general de poziționare pentru o marcă ar fi acela definit prin ideea „cea mai bună calitate". Cât de importantă este poziționarea pe baza unui produs de înaltă calitate? Institutul de Planificare Strategică (Strategic Planning Institute – SPI) a studiat efectul pe care-l are o calitate a produsului relativ mai înaltă și a descoperit o corelație pozitivă între calitatea relativă a produsului și rentabilitatea investiției (RI).[16] Unitățile de activitate cu o ofertă de înaltă calitate câștigau mai mult, fiindcă nivelul superior de calitate le permitea să perceapă un preț mai mare; fiindcă beneficiau în grad mai înalt de repetarea achiziției, de fidelitatea clientelei și de publicitate orală pozitivă; și costurile asigurării unui plus de calitate nu erau cu mult mai mari decât cele ale unităților de activitate care produceau calitate mai scăzută.

Calitatea va depinde de performanța efectivă a produsului, dar este comunicată și prin alegerea semnelor și indiciilor fizice pe care le folosesc de regulă oamenii pentru a aprecia calitatea. Iată câteva exemple:

- O firmă care produce mașini de tuns iarba susține că mașinile sale sunt „puternice", deci folosește un motor cât mai zgomotos, fiindcă oamenii își închipuie, de regulă, că mașinile de tuns iarba care fac mai mult zgomot sunt mai puternice.
- O firmă care produce autocamioane aplică un strat de miniu de plumb pe șasiu nu fiindcă șasiul ar avea nevoie de o asemenea protecție, ci fiindcă aceasta sugerează grijă pentru calitate.
- Un fabricant de automobile își dotează mașinile cu portiere care fac zgomot când sunt trântite, fiindcă mulți cumpărători trântesc portierele ca să vadă cât de solid construită este mașina.
- Hotelurile Ritz Carlton semnalează calitatea înaltă instruindu-și angajații să ridice receptorul după ce telefonul a sunat de trei ori, să răspundă cu o voce „surâzătoare" și să se arate extrem de bine informați în legătură cu tot ceea ce ține de hotelul în care lucrează.

Calitatea se comunică și prin alte elemente de marketing. Un preț ridicat semnalează de obicei un produs care are un plus de calitate. Imaginea de calitate a produsului este

influențată și de ambalaj, de distribuție, de publicitate și de promovare. Iată câteva exemple în care imaginea de calitate a mărcii a avut de suferit:

- O marcă renumită de produse alimentare congelate și-a pierdut din imaginea de prestigiu, fiind prea des prezentă în promoții cu preț redus.
- Imaginea unei beri superioare a avut de suferit, atunci când a trecut de la îmbutelierea în sticle la cea în cutie.
- Un receptor TV extrem de apreciat și-a pierdut imaginea de produs de calitate, atunci când a început să fie vândut și prin magazine cu mărfuri de uz general.

Reputația unui producător contribuie și ea la percepția calității. Unele companii „țin cu dinții" de calitate; consumatorii se așteaptă de la produsele Nestlé și IBM să fie bine făcute. Firmele serioase știu să-și comunice calitatea în fața cumpărătorilor și nu ezită să garanteze „satisfacție deplină sau banii înapoi".

Diferențierea prin personal

Firmele pot câștiga un avantaj competitiv redutabil, având un personal mai bine instruit. Excelenta reputație de care se bucură Singapore Airlines se datorează în mare parte însoțitoarelor și însoțitorilor de zbor ai acestei companii aeriene. Angajații de la McDonald's sunt curtenitori; cei de la IBM sunt buni profesioniști, iar cei de la Disney sunt întotdeauna exuberanți. Forțele de vânzare ale unor firme cum ar fi General Electric, Cisco, Frito-Lay, Northwestern Mutual Life și Pfizer se bucură de o reputație excelentă.[17] Angajații mai bine instruiți prezintă șase caracteristici distincte: *competență* – dețin abilitățile și cunoștințele profesionale necesare; *curtoazie* – sunt prietenoși, respectuoși și atenți să nu-și jignească interlocutorul; *credibilitate* – sunt demni de încredere; *seriozitate* – prestează serviciul în mod consecvent și fără greșeli; *receptivitate* – reacționează prompt la solicitările și problemele ridicate de clienți; *comunicare* – se străduiesc să-l înțeleagă pe client și să comunice clar cu acesta.[18] Detailiștii, în particular, este probabil să-și folosească angajații de linia întâi, care au contact direct cu clientul, ca mijloc de diferențiere și de poziționare a mărcii proprii. Indubitabil că așa se întâmplă în cazul unor mari lanțuri de librării ca Barnes & Noble și Borders:[19]

BARNES & NOBLE ȘI BORDERS

Supermagazinele Barnes & Noble și Borders chiar că arată fantastic de asemănătoare: fotolii largi și confortabile, rafturi din lemn de mahon pentru cărți, un decor de bun gust și aroma ademenitoare a cafelei proaspăt râșnite. Totuși, cele două lanțuri de librării au concepții de afaceri extrem de diferite și își folosesc angajații ca „misionari" pentru modele de aprovizionare și de funcționare cât se poate de diferite. Borders, care are 32.000 de angajați și 445 de librării în Statele Unite, se concentrează pe a oferi cea mai variată ofertă de titluri și își adaptează aprovizionarea la particularitățile fiecărei locații. Barnes & Noble, care are 40.000 de angajați în 800 de librării de pe teritoriul Statelor Unite, își atrage clienții cu prețuri scăzute

și cu cele mai populare titluri. Deși ambele firme declară că „pasiunea" este cea mai importantă însușire a librarilor lor, pasiunea respectivă se exprimă în moduri diferite. Barnes & Noble angajează oameni pasionați de buna servire a clientului și îndrăgostiți în general de cărți. Personalul din librăriile Barnes & Noble are o ținută întotdeauna impecabilă, la costum și cravată, și sarcinile sale primordiale sunt să pună cartea în mâna clientului și să-i încaseze rapid banii. Angajații Borders, pe de altă parte, e mai probabil să etaleze tatuaje sau bijuterii prinse de piele. Borders se mândrește cu diversitatea socio-culturală a angajaților săi și recrutează oameni care radiază din toți porii entuziasm față de anumite cărți și de anumite genuri de muzică, bazându-se pe ei să le sugereze clienților subiecte și titluri, nu doar să găsească pur și simplu în librărie cartea cerută de client.

Diferențierea prin canalul de distribuție

Firmele pot să câștige avantaj competitiv prin modul în care își concep parametrii de *acoperire*, de *experiență competentă* și de *performanță* ai canalelor proprii de distribuție. Succesul firmei Caterpillar în industria utilajelor pentru construcții se bazează, în parte, pe crearea unor canale de distribuție superioare. Concesionarii Caterpillar pot fi găsiți în mai multe locuri decât cei ai concurenței și, de regulă, sunt mai bine instruiți și serviciile pe care le prestează sunt mai de încredere. Dell, în domeniul calculatoarelor, și Avon, în cel al cosmeticelor, se disting prin crearea și administrarea unor canale de marketing direct a căror performanță calitativă este superioară concurenței. Acum mulți ani, în 1946, mâncarea pentru animale de casă era ieftină și nu prea hrănitoare și se vindea exclusiv prin supermarketuri sau, ocazional, prin magazine alimentare. Firma Iams din Dayton, statul Ohio, și-a găsit succesul comercial alegând să vândă sortimente superioare de mâncare pentru animale de companie prin canale regionale alcătuite din veterinari, crescători de animale și magazine specializate în articole pentru animale de companie.

APOLLO GROUP INC.

Apollo Group Inc. a răsturnat cu capul în jos sistemul clasic al învățământului universitar, lansând o universitate online destinată neglijatei piețe a adulților care lucrează. University of Phoenix Online este una dintre cele mai de succes afaceri ale firmei Apollo, cu 50.000 de studenți înscriși, iar anul trecut numărul înscrierilor a crescut cu 70 la sută. Pe lângă diferențierea dată de faptul că furnizează servicii educaționale printr-un alt tip de canal – cursuri în sistem online –, Apollo nu percepe decât 10.000 $ ca taxă anuală de studii, adică aproximativ 55 la sută din cât percepe un colegiu privat obișnuit.[20]

Diferențierea prin imagine

Cumpărătorii reacționează diferit la imaginea companiei și la cea a mărcii. Principala explicație a remarcabilei cote de piață deținute de Marlboro pe piața mondială a țigărilor (circa 30 la sută) o constituie faptul că imaginea cowboy-ului viril care personifică marca Marlboro a atins „la coarda sensibilă" o mare parte a publicului fumător. Firmele

care comercializează vin și băuturi spirtoase se străduiesc și ele, din toate puterile, să-și creeze o imagine distinctă pentru mărcile proprii.

Trebuie să facem însă distincție între identitate și imagine. *Identitatea* se referă la modul prin care o firmă caută să se identifice sau să se poziționeze pe ea însăși ori produsul propriu. *Imaginea* este modul în care publicul percepe firma sau produsele ei. O identitate eficace realizează trei lucruri. Mai întâi, stabilește trăsăturile caracteristice ale produsului și propunerea valorică făcută cumpărătorului. În al doilea rând, comunică aceste trăsături într-un mod distinctiv. În al treilea rând, transmite o forță emoțională care depășește reprezentarea mentală. Pentru ca identitatea să aibă efectele scontate, trebuie să fie transmisă prin toate canalele de comunicare disponibile și prin toate ocaziile de contact al cumpărătorului cu marca. Trebuie să fie difuzată în reclame, dar și prin rapoartele anuale ale firmei, prin broșurile, cataloagele, ambalajele și designul documentelor și cărților de vizită ale firmei. Dacă „IBM înseamnă servire", atunci acest mesaj trebuie exprimat prin simbolurile folosite, prin mijloacele de presă scrisă și audiovizuală, prin atmosferă, prin evenimente organizate și prin comportamentul angajaților.

Spațiul fizic ocupat de firmă poate și el să exercite multă influență în generarea imaginii. Hotelurile Hyatt Regency și-au construit o imagine distinctivă cu ajutorul arhitecturii interioare a holurilor de recepție, amenajate în stilul unui atrium roman. Firmele își pot crea o imagine elocventă invitându-i pe clienții existenți și pe cei potențiali să le viziteze sediile și spațiile de producție, bine construite și eficient organizate. Boeing, Ben & Jerry's, Hershey's, Saturn și Crayola sponsorizează cu toatele excelente circuite de vizitare a firmei, care atrag anual milioane de oameni.[21] Companii cum ar fi Hallmark și Kohler și-au construit muzee la sediul central, unde prezintă publicului, în mod cât mai spectaculos, istoria firmei și activitatea de realizare și comercializare a produselor lor.

Caseta „Notă de marketing: Depășirea așteptărilor clienților" descrie o metodologie sistematică de elaborare a unei oferte diferențiate și orientate spre client.

Strategii de marketing pentru ciclul de viață al produsului

Strategia de poziționare și diferențiere a unei firme trebuie să se modifice în timp, odată cu schimbările prin care trec produsul, piața și concurenții de-a lungul *ciclului de viață al produsului* (CVP). A spune că un produs are un ciclu de viață echivalează cu a afirma patru lucruri:

1. Produsele au o durată de viață finită.
2. Vânzările unui produs trec prin etape distincte, fiecare dintre ele ridicând dificultăți, ocazii și probleme diferite în fața vânzătorului.

NOTĂ de marketing

Depășirea așteptărilor clienților

Crego și Schiffrin au avansat ideea că organizațiile concentrate pe clientelă ar trebui să studieze ce anume prezintă valoare pentru clienți, iar apoi să conceapă o ofertă care să le depășească așteptările. Cei doi autori văd acest lucru ca pe un proces în trei etape:

1. ***Definirea modelului valorii pentru client.*** Firma începe prin a inventaria toți factorii de produs și serviciu care ar putea influența percepția clienților vizați în legătură cu valoarea.
2. ***Ierarhizarea factorilor de influență a valorii percepute de clienți (stabilirea ierarhiei valorii pentru client).*** În această etapă, firma repartizează fiecare factor în cadrul unei categorii valorice: factori elementari, așteptați, dezirabili și neanticipați. În cazul unui restaurant de lux, setul de factori valorici ar fi următorul:
   - ***Factorii elementari:*** Mâncarea este comestibilă și adusă la timp. (Dacă restaurantul nu reușește să facă bine decât aceste două lucruri, clientul nu va fi, de regulă, satisfăcut.)
   - ***Factorii așteptați:*** Vesela și tacâmurile sunt de bună calitate, la fel și fața de masă și șervetele, pe masă sunt puse flori, serviciul este discret, iar mâncarea bine pregătită. (Acești factori asigură caracterul acceptabil al ofertei, dar fără s-o facă excepțională.)
   - ***Factorii dezirabili:*** Restaurantul are o ambianță plăcută și liniștită, iar mâncarea este deosebit de bună și de interesantă.
   - ***Factorii neanticipați:*** Între felurile de mâncare, clienții primesc din partea casei un bol cu șerbet, iar la sfârșit sunt serviți, tot din partea casei, cu bomboane de ciocolată fină.
3. ***Stabilirea combinației valorice oferite clientului.*** În această etapă, compania alege o combinație de bunuri tangibile și intangibile, experiențe și rezultate, concepută în ideea de a depăși performanțele concurenților și de a cuceri preferințele și fidelitatea clienților.

Sursa: Edwin T. Crego Jr. și Peter D. Schiffrin, *Customer Centered Reengineering* (Homewood, IL: Irwin, 1995).

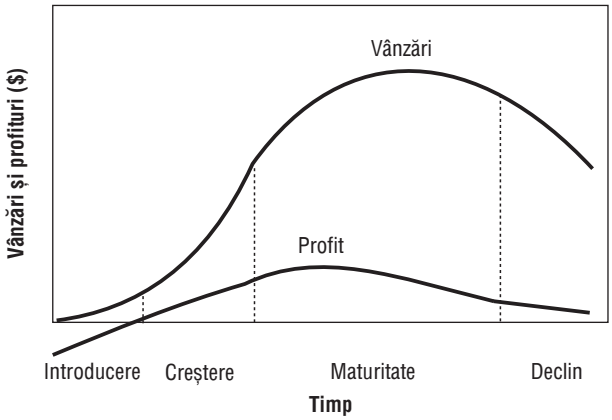
3. Profiturile cresc și scad în etape diferite ale ciclului de viață al produsului.
4. În fiecare etapă a ciclului lor de viață, produsele necesită strategii diferite de marketing, de finanțare, de producție, de aprovizionare și de resurse umane.

Cicluri de viață ale produsului

În majoritate, curbele care reprezintă ciclul de viață al produsului au o formă de clopot (vezi figura 10.1). De regulă, această curbă se împarte în patru etape sau stadii: introducere, creștere, maturitate și declin.[22]

1. ***Introducere.*** O perioadă de creștere lentă a vânzărilor, pe măsură ce produsul este introdus pe piață. Profiturile sunt inexistente, din cauza cheltuielilor mari făcute cu introducerea produsului.
2. ***Creștere.*** O perioadă de acceptare rapidă a produsului pe piață și de îmbunătățire substanțială a profitului.

FIGURA 10.1
Evoluția vânzărilor și ciclul de viață al produsului



3. ***Maturitate.*** O perioadă de încetinire a creșterii vânzărilor, deoarece produsul a fost acceptat de majoritatea cumpărătorilor potențiali. Profiturile se stabilizează sau încep să scadă, din cauza concurenței mai mari.
4. ***Declin.*** Vânzările manifestă o tendință pronunțată de scădere, iar profiturile se diminuează.

Conceptul ciclului de viață al produsului poate fi utilizat pentru a analiza o categorie de produse (de exemplu, băuturile spirtoase), o formă de produse (spirtoasele albe), un produs (vodca) sau o marcă (Smirnoff). Nu toate produsele parcurg un CVP a cărui alură are formă de clopot.[23] Trei dintre cele mai des întâlnite aluri sunt prezentate în figura 10.2.

În figura 10.2 (a) puteți vedea un *model de creștere-prăbușire-declin*, ce caracterizează adesea evoluția aparatelor electrocasnice de mici dimensiuni, cum ar fi mixerele cu baterie și aparatele de făcut pâine. Vânzările cresc rapid, atunci când produsul este introdus pentru prima oară pe piață, după care coboară la un nivel „încremenit", susținut de adoptanții târzii, care cumpără produsul pentru prima oară, și de adoptanții timpurii, care înlocuiesc produsul cumpărat mai demult cu altul nou.

Modelul cu ciclu repetat, din figura 10.2 (b), caracterizează adesea evoluția vânzărilor la medicamentele noi. Compania farmaceutică își promovează agresiv noul medicament,

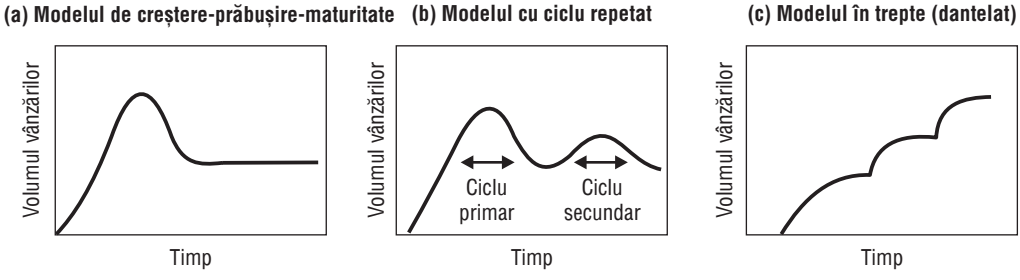


FIGURA 10.2 **Aluri uzuale ale curbei CVP**

ceea ce dă naștere primului ciclu. Ulterior, vânzările încep să scadă și compania îi dă medicamentului un nou impuls promoțional, ceea ce dă naștere unui al doilea ciclu (de obicei mai modest ca volum al vânzărilor și de durată mai scurtă).[24]

O altă alură des întâlnită este cea a *modelului CVP în trepte (dantelat)*, pe care îl puteți vedea în figura 10.2 (c). În acest caz, vânzările parcurg succesiv mai multe cicluri de viață, având la bază descoperirea unor caracteristici de produs noi ori a unor tipuri noi de utilizări sau de utilizatori. Vânzările la materialul nailon, de pildă, au o alură dantelată din cauza multelor utilizări noi – parașute, ciorapi, cămăși, mochete, pânze de ambarcațiune, anvelope – ce continuă să fie descoperite în timp.[25]

Cicluri de viață pentru stiluri, mode și capricii

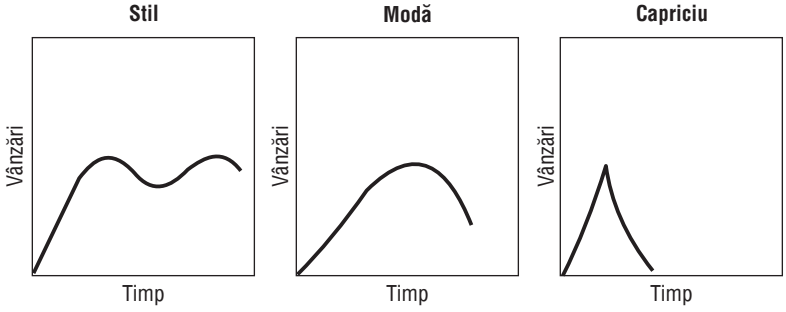
Trebuie să facem distincție între trei categorii speciale de cicluri de viață ale produsului: stiluri, mode și capricii (figura 10.3). Un stil este un mod de de exprimare fundamental și distinctiv, care apare în domeniul activității umane. Stilurile se manifestă, de pildă, în designul locuințelor (stil colonial, stil rustic, stil clasic); în vestimentație (stil sobru, lejer, extravagant) și în artă (realist, suprarealist, abstract). Un stil poate să reziste timp de mai multe generații, intrând și ieșind din actualitate. O modă este un stil dintr-un anumit domeniu, care este acceptat sau popular la un moment dat. Modele trec prin patru stadii: originalitate, emulație, modă de masă și declin.[26]

Lungimea unui ciclu al modei este greu de previzionat. Un punct de vedere este acela că modele iau sfârșit fiindcă reprezintă un compromis de cumpărare, iar consumatorii încep să caute atributele care lipsesc.[27] De exemplu, pe măsură ce automobilele își reduc dimensiunile, devin tot mai puțin confortabile, ceea ce face ca tot mai mulți cumpărători să-și dorească o mașină mai mare. În plus, faptul că există prea multă lume care adoptă moda în cauză începe să-i îndepărteze pe alți cumpărători. O altă observație este aceea că lungimea unui ciclu dat al modei depinde de măsura în care moda respectivă satisface o nevoie veritabilă, concordă cu alte tendințe din evoluția societății, respectă normele și valorile societale și nu depășește limitele tehnologiei pe măsură ce se dezvoltă.[28]

Capriciile sunt mode care intră repede în atenția publicului, sunt adoptate cu mult zel, ajung repede la un punct culminant, după care intră într-un declin vertiginos.

FIGURA 10.3

Cicluri de viață pentru stil, modă și capriciu



Ciclul lor de acceptare este scurt și capriciile tind să atragă un număr restrâns de adepți, dintre oamenii care caută tot timpul ceva nou și incitant sau vor să fie tot timpul altfel decât ceilalți. Capriciile nu rezistă în timp, fiindcă, în mod normal, nu satisfac o nevoie puternică. În materie de marketing, câștigători vor fi aceia care sesizează din timp apariția capriciilor și le exploatează în comercializarea unor produse apte să reziste în timp. Iată un exemplu de succes în această privință, de firmă care a reușit să extindă durata de viață a unui capriciu:

TRIVIAL PURSUIT

De la debutul său din 1982, în cadrul Târgului Internațional al Jucăriilor, jocul de masă Trivial Pursuit s-a vândut în 65 de milioane de exemplare, create în 18 limbi și distribuite în 32 de țări, rămânând în continuare unul dintre cele mai bine vândute jocuri pentru adulți. Firma producătoare, Parker Brothers, a menținut popularitatea produsului scoțând pe piață, în fiecare an, o variantă nouă a jocului, cu întrebări actualizate. Totodată, continuă să conceapă tot felul de produse derivate: rucsacuri, o variantă pentru copii a jocului și Trivial Pursuit Genus IV, un CD-ROM interactiv de la Virgin Entertainment Interactive. Jocul își are și propriul site Web (www.trivialpursuit.com), care a fost vizitat de 100.000 de oameni în cele două luni ale perioadei inițiale de probă. Dacă nu prea știți ce să vorbiți cu persoana pe care ați invitat-o pentru prima oară la o cină în doi, nici o problemă: NTN Entertainment Network a instalat Trivial Pursuit în aproximativ 3 000 de restaurante.[29]

Strategiile de marketing: etapa de introducere și avantajul pionierului

Deoarece este nevoie de timp pentru a scoate pe piață un produs nou, a rezolva problemele tehnice, a umple canalele de distribuție și a obține acceptarea consumatorilor, creșterea vânzărilor tinde să fie lentă în această etapă.[30] Vânzările la produsele noi scumpe, de exemplu televizoarele cu înaltă densitate a imaginii, sunt întârziate de factori suplimentari, cum ar fi complexitatea produsului și existența unui număr mai mic de potențiali cumpărători.

Profiturile sunt negative sau scăzute în etapa de introducere. Cheltuielile promoționale ating cel mai înalt raport față de vânzări, deoarece: (1) trebuie făcută informarea potențialilor consumatori, (2) trebuie stimulată cumpărarea de probă și (3) trebuie asigurată distribuția prin magazine.[31] Firmele își concentrează efortul de vânzare asupra cumpărătorilor cu cel mai înalt grad al intenționalității de cumpărare – de obicei, grupuri cu venituri mari. Prețurile tind să fie ridicate, din cauza costurilor mari.

Firmele care plănuiesc să introducă un produs nou trebuie să decidă momentul intrării pe piață. A fi primul pe piață poate aduce câștiguri însemnate, dar este riscant și costisitor. A intra mai târziu are sens doar dacă firma poate veni cu o tehnologie superioară, cu calitate mai bună sau cu o marcă puternică.

Accelerarea procesului de inovare este esențială, în această eră în care produsele au cicluri de viață tot mai scurte. Câștigă cine ajunge mai devreme, nu mai târziu. Conform unui studiu, produsele care au ajuns pe piață cu șase luni mai târziu decât data planificată, dar în limitele bugetului stabilit, au pierdut în medie 33 la sută din profiturile planificate pentru primii cinci ani de viață; produsele care au ajuns pe piață la timp, dar cu cheltuieli depășind cu 50 la sută bugetul planificat, au înregistrat o reducere a profitului planificat de numai 4 procente.

Majoritatea studiilor indică faptul că pionierul de piață se bucură de cel mai mare avantaj. Firme ca Amazon.com, Campbell, Coca-Cola, și Hallmark și-au creat în timp o poziție durabilă de dominație a pieței.[32] Carpenter și Nakamoto au descoperit că 19 din 25 de companii care erau lideri de piață în anul 1923 continuau să dețină aceeași poziție și 60 de ani mai târziu, în 1983.[33] Robinson și Min au constatat că, dintr-un eșantion de firme axate pe bunuri industriale, 66 la sută din pionieri au supraviețuit cel puțin 10 ani, față de numai 48 la sută din grupul imitatorilor timpurii.[34]

Care sunt sursele avantajului pentru firma-pionier?[35] Utilizatorii timpurii își vor aminti marca pionierului, dacă au fost satisfăcuți de ea. De asemenea, marca pionierului este aceea care consacră atributele necesare pentru toată clasa produselor în cauză. În mod normal, marca pionierului îi vizează pe cumpărătorii din eșalonul de mijloc al pieței, adjudecându-și astfel mai mulți utilizatori. Și inerția consumatorului joacă un anume rol; totodată, există și avantajele specifice producătorului: economii de scară, supremație tehnologică, deținerea unor active rare și alte bariere de intrare pe piață. Pionierii pot avea o eficacitate mai bună a cheltuielilor de marketing și se pot bucura de rate superioare ale repetării achiziției de către consumatori. Un pionier de piață foarte atent la ce se întâmplă în jur își poate păstra pe termen nelimitat supremația, aplicând diverse strategii.[36]

Avantajul pionierului nu este însă inevitabil.[37] Nu trebuie decât să ne gândim la exemple de produse cum au fost Bowmar (minicalculatoare de buzunar), Newton de la Apple (agendă digitală personală), Netscape (browser de Web), Reynolds (pixuri) și Osborne (calculatoare portabile), adică pionieri de piață care s-au văzut depășiți de concurenți intrați ulterior. Steven Schnaars a studiat 28 de sectoare în care imitatorii i-au surclasat pe inovatori[38] și a descoperit o serie întreagă de slăbiciuni ale pionierilor, printre care: produse noi prea puțin finisate, poziționate necorespunzător sau lansate înainte să existe o cerere suficient de puternică; costuri de dezvoltare a produsului nou care au epuizat complet resursele inovatorului; lipsa resurselor necesare pentru a concura împotriva firmelor mai mari intrate ulterior; incompetență managerială sau indolență. Imitatorii au reușit să se bucure de mai mult succes oferind prețuri mai mici, îmbunătățind mai des produsul sau apelând pur și simplu la forță brutală de piață pentru a-l depăși pe pionier. Nici una dintre firmele care domină acum în producția de calculatoare personale – inclusiv Dell, Gateway și Compaq – nu s-a numărat printre pionierii de piață ai acestui produs.[39]

Golder și Tellis ridică și ei dubii în privința avantajului firmei-pionier.[40] Cei doi autori fac distincție între un *inventator* (prima firmă care brevetează ceva nou într-o categorie de produse), un *pionier de produs* (prima firmă care realizează un model funcțional) și un *pionier de piață* (prima firmă care vinde produsul nou din categoria respectivă). În plus, Golder și Tellis îi includ în eșantionul studiat și pe pionierii care n-au supraviețuit pe piață. Concluzia celor doi este că, deși pionierii se pot bucura de un oarecare avantaj, numărul pionierilor de piață care s-au confruntat cu un eșec este mai mare decât cel raportat, la fel ca și numărul liderilor de piață timpurii (chiar dacă nu sunt pionieri) care se bucură de succes. Exemple de nou-intrați ulterior care i-au depășit pe pionierii de piață ar fi: IBM în fața firmei Sperry, în domeniul calculatoarelor mainframe; Matsushita în fața firmei Sony, în domeniul videocasetofoanelor; General Electric în fața celor de la EMI, în domeniul tomografelor medicale. Într-un studiu ceva mai recent, Tellis și Golder identifică următorii cinci factori, ca elemente din care rezultă supremația de piață pe termen lung: viziunea unei piețe de masă, persistența, inovarea neîncetată, angajamentul financiar și exploatarea activelor.[41]

Pionierul trebuie să vizualizeze diversele piețe de produs pe care ar putea intra inițial, conștient fiind că nu poate intra pe toate deodată. Să presupunem că analiza de segmentare a pieței conduce la segmentele de piață prezentate în figura 10.4. Pionierul ar trebui să analizeze potențialul de profit al fiecărei piețe de produs, luată separat și în combinație cu celelalte, și abia apoi să decidă calea de urmat în expansiunea pe piață. Astfel, pionierul din figura 10.4 își planifică să intre mai întâi pe piața de produs P_1M_1, apoi să ducă acest prim produs pe o a doua piață (P_1M_2), apoi să-și surprindă concurența prin dezvoltarea unui al doilea produs pentru cea de a doua piață (P_2M_2), apoi să aducă al doilea produs pe prima piață (P_2M_1), după care să lanseze un al treilea produs pentru prima piață (P_3M_1). Dacă acest plan de bătaie va reuși, pionierul de piață va deveni stăpân pe o porțiune însemnată a primelor două segmente, servindu-le cu două sau trei produse.

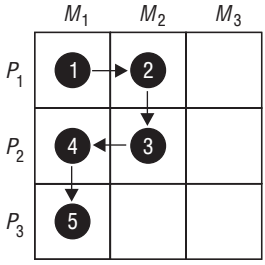


FIGURA 10.4

Strategie pe termen lung pentru expansiune pe piețele produsului (P_i = produsul i; M_j = piața j)

Strategiile de marketing: etapa de creștere

Etapa de creștere se caracterizează printr-o ascensiune rapidă a cifrei vânzărilor. Adoptanților timpurii le place produsul, iar alți consumatori încep și ei să-l cumpere. Atrași de ocaziile favorabile, pe piață intră concurenți noi, care introduc atribute noi ale produsului și extind distribuția.

Prețurile rămân acolo unde sunt sau scad foarte puțin, în funcție de cât de repede crește cererea. Firmele își mențin cheltuielile promoționale la același nivel sau îl majorează foarte puțin, pentru a face față concurenței și a continua să educe piața.

Vânzările cresc mult mai repede decât cheltuielile promoționale, provocând un binevenit declin al raportului promovare-vânzări. Profiturile cresc în această etapă, deoarece costurile promoționale se împart la un volum mai mare de producție și costurile unitare de fabricație scad mai repede decât prețurile, grație efectului de experiență a producătorului. Firmele trebuie să fie atente la apariția punctului de inflexiune din curba vânzărilor, când rata de creștere se transformă din accelerată în descrescătoare, pentru a-și putea pregăti alte strategii.

În această etapă, firma folosește mai multe strategii pentru a susține creșterea rapidă a pieței:

- Îmbunătățește calitatea produsului, adaugă produsului atribute noi și o stilizare mai bună.
- Adaugă modele noi și produse de flancare (adică variante diferite de mărime, aromă etc. ale produsului principal, menite să-l protejeze pe acesta).
- Intră pe segmente noi de piață.
- Își mărește sfera de acoperire a distribuției și intră pe noi canale.
- Renunță la publicitatea de informare și trece la cea de creare a preferinței pentru produs.
- Își micșorează prețurile, pentru a atrage pătura următoare de cumpărători sensibili la preț.

Aceste strategii de expansiune pe piață consolidează poziția competițională a firmei. Iată cum și-a accelerat creșterea firma Yahoo!:

YAHOO!

Înființată în 1994 de un grup de studenți de la Universitatea Stanford pasionați de surfingul pe Web, firma Yahoo! a devenit astăzi cel mai căutat loc de pe Web, cu o medie de 120 de milioane de vizitatori pe lună. Mai mult decât un simplu motor de căutare, Yahoo! a devenit un portal care oferă un pachet complet de informații și servicii, de la e-mail la cumpărături prin mall-uri online. Încasările firmei Yahoo!, care au depășit 1,3 miliarde $ în 2003, provin dintr-o serie întreagă de surse: baniere de reclamă, căutare contra cost, abonamente la servicii cum ar fi anunțuri personale și un parteneriat de comunicare în bandă largă cu SBC Communications. Cumpărarea de către Yahoo!, contra sumei de 1,6 miliarde $, a firmei Overture Services, adică principalul concurent al motorului de căutare Google, a contribuit la întărirea poziției Yahoo! ca opțiune ideală pentru firmele care vor să-și facă publicitate în maximum de modalități posibile. Yahoo! a continuat să crească și la nivel mondial, cu un accent deosebit pe Europa și Asia.[42]

Firma aflată într-o etapă de creștere se confruntă cu o situație dilematică, având de ales între o cotă de piață mai mare sau un profit curent mai ridicat. Cheltuind mai mult

pe îmbunătățirea produsului, pe promovare și pe distribuție, poate să-și adjudece o poziție dominantă, adică renunță la un maximum de profituri curente în speranța că va obține profituri mai mari în etapa următoare.

Strategiile de marketing: etapa de maturitate

La un moment dat, rata de creștere a vânzărilor va începe să scadă, iar produsul va intra într-o etapă de relativă maturitate. În mod normal, această etapă durează mai mult decât cele precedente și ridică foarte mari dificultăți pentru managementul marketingului. *Majoritatea produselor se află în etapa de maturitate a ciclului lor de viață și majoritatea managerilor de marketing trebuie să facă față aceleiași probleme: marketingul unui produs matur.*

Etapa de maturitate se împarte în trei faze: maturitate în creștere, maturitate stabilă și maturitate în regres. În prima fază, rata de creștere a vânzărilor începe să scadă. Nu mai există canale noi de distribuție care să poată fi alimentate. În faza a doua, cifra vânzărilor raportată la numărul cumpărătorilor nu mai evoluează deloc, din cauza saturării pieței. Majoritatea consumatorilor potențiali au încercat deja produsul, iar cifra vânzărilor viitoare este dictată de creșterea numerică a populației și de cererea de înlocuire. În faza a treia, cea a maturității în regres, nivelul absolut al vânzărilor începe să scadă, iar clienții încep să treacă la alte produse.

Încetinirea ritmului de creștere a vânzărilor creează supracapacitate în domeniu, ceea ce duce la intensificarea concurenței. Concurenții se luptă să găsească nișe de piață. Se lansează frecvent în acțiuni de reducere a prețurilor. Își sporesc eforturile de publicitate și promovare, atât în fața consumatorilor, cât și a distribuitorilor. Își majorează bugetele de cercetare-dezvoltare, pentru a realiza îmbunătățiri ale produsului și extensii ale liniei. Încheie acorduri de furnizare a unor produse care să fie vândute sub marca distribuitorului. Are loc un fenomen de selecție economică naturală a concurenților, în cadrul căreia cei mai slabi se retrag. În final, pe piață rămân numai concurenții bine ancorați, al căror scop fundamental este să câștige cotă de piață sau să și-o păstreze pe cea existentă.

Sectorul este dominat de câteva firme-gigant – probabil un lider în materie de calitate, un lider în materie de serviciu și un lider în materie de costuri – care servesc toată piața și realizează profit în principal pe seama volumului ridicat de producție și a costurilor mai scăzute. În jurul acestor firme dominante se află nenumărate firme de nișă: firme specializate pe un tip de piață, specializate pe un tip de produs sau specializate pe adaptare la comandă. Problema cu care se confruntă o firmă pe o piață matură este dacă să se lupte să devină unul dintre „cei trei mari", obținând profit grație producției în cantitate mare și la un cost scăzut, ori să urmărească o strategie de nișă, realizându-și profiturile prin producție în volum redus și cu marjă de profit mai mare.

Unele firme renunță la produsele mai slabe, concentrându-se pe cele mai profitabile și pe produse noi. Dar, procedând astfel, riscă să scape din vedere potențialul ridicat pe

care încă îl mai au multe piețe mature și multe produse mai vechi. Japonezii, de pildă, au dovedit că multe sectoare despre se credea, în general, că ar fi mature – automobile, motociclete, televiziune, ceasuri de mână, aparate de fotografiat – nu sunt nici pe departe așa, găsind modalități de a oferi consumatorilor noi forme de valoare. Mărci aparent muribunde, cum ar fi RCA, Jell-O și Ovaltine, au înregistrat în mai multe rânduri o revitalizare a vânzărilor, prin punerea la treabă a imaginației de marketing.[43] Renașterea popularității mărcii Hush Puppies, în categoria produselor de încălțăminte, reprezintă un exemplu concludent în materie de revigorare a mărcilor vechi și aproape uitate.

HUSH PUPPIES

Mocasinii din piele întoarsă Hush Puppies, având ca simbol un cățeluș ciufulit și cu ochii blegi, erau preferații copiilor din anii 1950 și 1960. Apoi, odată cu schimbările din modă și din cauza unor decizii neinspirate de marketing, imaginea mărcii a devenit anacronică și vânzările au început să scadă. Compania producătoare, Wolverine World, a făcut însă câteva schimbări de marketing la începutul deceniului 1990, pentru a inversa tendința vânzărilor. Noile modele scoase pe piață, în culori foarte la modă în perioada respectivă, cum ar fi albastru prăfuit, verde praz și portocaliu fluorescent, au readus în actualitate caracterul atrăgător al mărcii. Designeri de modă foarte cunoscuți au început să folosească mocasinii Hush Puppies în prezentările lor. Totodată, Wolverine a urcat brusc prețul unei perechi, de la 40 $ la 70 $, și nu s-a codit să ofere Hush Puppies pe gratis celebrităților de la Hollywood. Când a considerat că s-a făcut suficient tam-tam și toată lumea este la curent cu noile sale modele, Wolverine World a lărgit sfera de distribuție, comercializându-le și prin intermediul magazinelor universale de lux. Vânzările mărcii Hush Puppies au crescut amețitor: de la 30.000 de perechi în 1994, la peste 1,7 milioane în 1996. Când moda s-a schimbat din nou, după câțiva ani, Hush Puppies s-a extins în domeniul sandalelor și al pantofilor de stradă, plus câteva piețe internaționale, vânzările atingând un nou record în anul 2002.[44]

MODIFICAREA PIEȚEI Firma ar putea încerca să extindă piața pentru marca sa matură, acționând asupra celor doi factori care determină volumul vânzărilor:

Volumul vânzărilor = Numărul utilizatorilor mărcii x Rata de utilizare pe utilizator

Firma poate încerca *să-i convertească pe neutilizatori*. Cheia creșterii în serviciile de transport aerian de marfă o reprezintă permanenta căutare a unor noi utilizatori, cărora să li se demonstreze avantajele transportului de marfă pe calea aerului, în comparație cu cel terestru.

AȚA DENTARĂ

În ciuda faptului că Academia de Stomatologie Generală promovează periajul dinților și utilizarea aței dentare ca metode optime de combatere a cariilor, numai 24 la sută din gospodăriile americane folosesc ața dentară. Mai mulți marketeri ai produselor de igienă orală consideră că această proporție reprezintă o ocazie uriașă, prin convertirea celor care

deocamdată evită ața dentară. Aquafresh, marca deținută de GlaxoSmithKline, a creat modelul Aquafresh Floss 'N' Cap, care combină pasta de dinți și ața dentară, prin intermediul unui dispozitiv care servește și de capac al tubului cu pastă, și de rezervor pentru ața dentară. Johnson & Johnson, liderul de piață al acestei categorii, a realizat un dispozitiv special pentru ața dentară, manevrabil cu ambele mâini, denumit Reach Access Daily Flosser. Glide, marca pe care o recomandă cei mai mulți dentiști și care a fost de curând cumpărată de Procter & Gamble, are probabil cea mai ușoară sarcină în a-i convinge pe oameni să folosească ața dentară: vânzările firmei au crescut masiv, după ce Jerry Seinfeld cel veșnic obsedat de igienă a fost văzut cu Glide într-unul dintre episoadele foarte popularului său serial de televiziune.[45]

De asemenea, poate încerca *să intre pe segmente noi de piață.* Când Goodyear a decis să-și vândă anvelopele prin Wal-Mart, Sears și Discount Tire, cota de piață i-a crescut cu 2 procente în primul an, ajungând la 16 procente.[46] În ultimii ani, AARP și-a încercat și ea norocul în abordarea unor noi segmente de piață.[47]

AARP

Asociația Americană pentru Protecția Pensionarilor (American Association for Retired Persons – AARP) este o marcă matură nu doar din punctul de vedere al consumatorilor pe care-i servește. Asociația, care numără 35 de milioane de membri și are o cifră de afaceri în valoare de 625 de milioane $, se ocupă să le ofere americanilor cu vârste de peste 50 de ani servicii de susținere a intereselor colective, produse, servicii și avantaje. Organizația suferă însă de handicapul de a fi percepută ca destinată numai persoanele în vârstă, care trăiesc în comunități de pensionari. În condițiile în care se preconizează că numărul pensionarilor se va dubla pe parcursul următorilor 30 de ani, AARP se repoziționează de așa manieră încât să-i atragă pe cvincvagenarii care duc încă o viață activă. Scopul urmărit este să recruteze, până în anul 2003, jumătate din numărul americanilor care au cel puțin 50 de ani, și pentru aceasta găzduiește o serie întreagă de activități: triatloane în mai multe orașe mari ale Americii, pentru a promova întreținerea condiției fizice; o expoziție itinerantă de pictură naivă cu tablourile Măicuței Moses, menită să stimuleze spiritul creator; și o campanie de educație care să prevină înșelătoriile imobiliare cărora le cad cu predilecție victimă bătrânii. Pentru AARP, mare dificultate constă în a crea o singură marcă aptă nu doar să-i atragă pe noii membri, ci și să continue să-i atragă pe cei din segmentul „65 de ani și peste". În cadrul acestui efort, AARP a început să publice mai multe ediții diferite ale revistei sale, *AARP: The Magazine* (anterior denumită *Modern Maturity*): una pentru membrii generației explozive, care au acum între 50 și 59 de ani, o altă ediție pentru cei cu vârste între 60 și 69 de ani, și o a treia pentru persoane de peste 70 de ani.

Un al treilea mod prin care se poate majora numărul utilizatorilor mărcii este *cucerirea clienților concurenților*. Există nenumărate exemple de acest fel: marketerii batistelor din hârtie Puffs îi curtează tot timpul pe utilizatorii batistelor Kleenex. Volumul poate fi majorat și prin convingerea utilizatorilor curenți ai mărcii să-și sporească rata de utilizare a mărcii. *(1) Utilizarea produsului cu mai multe ocazii.*

Consumați supă Campbell în loc de gustare. Folosiți oțetul Heinz la curățatul geamurilor. Fotografiați-vă animalele de companie cu Kodak. *(2) Utilizarea unei cantități mai mari cu fiecare ocazie.* Beți suc de portocale dintr-un pahar mai mare. *(3) Modalități noi de utilizare a produsului.* Folosiți pastilele antiacide Tums ca supliment de calciu pentru organism.[48]

MODIFICAREA PRODUSULUI Managerii încearcă să stimuleze creșterea vânzărilor și prin modificarea caracteristicilor produsului, îmbunătățindu-i calitatea, atributele sau stilul.

Îmbunătățirea calității are ca scop sporirea performanței funcționale a produsului. Un producător poate adesea să-și depășească rivalii prin lansarea unui produs „nou și îmbunătățit". În limbajul firmelor din domeniul alimentar, aceasta este o „plus-lansare", promovând un element nou adăugat sau făcând reclamă unui lucru ca fiind „mai tare", „mai mare" sau „mai bun". Eficacitatea acestei strategii depinde de măsura în care calitatea este într-adevăr îmbunătățită, cumpărătorii acceptă pretenția de calitate mai bună și există suficienți cumpărători dispuși să plătească pentru o calitate mai bună. În cazul cafelei ambalate în cutii din tablă, producătorii folosesc „prospețimea" pentru a-și poziționa mai bine mărcile în fața concurenței acerbe din partea rivalilor cu produse superioare, cum ar fi mărcile distribuitorilor, în cazul cărora consumatorii își macină singuri boabele în râșnițele din magazin. Marca Maxwell House a celor de la Kraft își va lăuda noul ambalaj etanș, Fresh Seal, „care păstrează aroma cafelei", iar reclamele la cafeaua Folger's, una dintre mărcile P&G, vor arăta cum cutiile AromaSeal – făcute din plastic și cu un capac etanș, care se reaplică perfect la loc după prima deschidere – vor păstra mai multă vreme aroma cafelei râșnite.

Dar clienții nu vor fi întotdeauna dispuși să accepte un produs „îmbunătățit", așa cum o demonstrează această clasică poveste a produsului „Noua Coke":

COCA-COLA

Sâcâită la culme de concurența pe care i-o făcea Pepsi-Cola cu produsul ei ceva mai dulce, Coca-Cola a hotărât în 1985 să-și înlocuiască vechea formulă cu o versiune mai dulce, botezată „Noua Coke" („New Coke"). Compania a cheltuit 4 milioane de dolari pe cercetare de piață. Deși testele oarbe de degustare au indicat că băutorii de Coke preferau formula nouă și mai dulce, lansarea pe piață a mărcii Noua Coke a provocat o adevărată „revoltă națională". Cercetătorii evaluaseră gustul, dar neglijaseră atașamentul afectiv al consumatorilor față de Coca-Cola. S-au primit scrisori furioase, s-au organizat proteste, ba au existat chiar și amenințări cu darea în judecată, pentru a forța păstrarea „produsului adevărat". Zece săptămâni mai târziu, compania a retras Noua Coke și a reintrodus formula veche de un secol, sub denumirea Classic Coke, conferindu-i astfel un statut încă și mai puternic pe piață.

Îmbunătățirea atributelor are ca scop adăugarea unor atribute noi (de exemplu: mărime, greutate, materiale componente, elemente adăugate, accesorii), grație cărora produsul devine mai funcțional, mai versatil, mai sigur în utilizare sau mai comod de

folosit. În 1998, după mulți ani de cercetare-dezvoltare, firma Vlasic a creat un castravecior de zece ori mai mare decât tradiționalul cornișon pentru murături. Noile rondele de castraveciori murați, vândute sub denumirea „Hamburger Stackers", sunt suficient de mari pentru a acoperi întreaga suprafață a unui hamburger și se vând la borcane cu o duzină de rondele clădite una peste cealaltă.[50]

Și Pfizer s-a angajat într-un efort de îmbunătățire a atributelor pentru marca de apă de gură Listerine.

PFIZER INC.

„Evident că oamenilor le-ar veni foarte greu să meargă pe stradă cu o sticluță de Listerine, să tragă o dușcă, să-și clătească gura și pe urmă să scuipe", observă Dermot Boden, vicepreședintele pentru linii globale de produse destinate îngrijirii gurii de la Pfizer Inc., firma deținătoare a mărcii Listerine. Acesta a și fost motivul pentru care s-a trecut la dezvoltarea produsului Cool Mint Listerine PocketPak – benzi medicamentate pentru igiena orală, care se dizolvă instantaneu în gură, permițându-ți să le folosești și când nu ești acasă. După șase ani de proiectare, această nouă și comod de folosit formă de Listerine nu doar că a permis mărcii să ajungă și la consumatorii mai tineri, ci a generat și vânzări consistente, în valoare de 120 de milioane $, în mai puțin de un an de la lansare.[51]

Această strategie are mai multe avantaje. Atributele noi consolidează imaginea de companie inovatoare și câștigă fidelitatea segmentelor de piață care pun preț pe aceste atribute. Ele asigură posibilități de publicitate gratuită și generează entuziasm în rândul forței de vânzare și al distribuitorilor. Marele dezavantaj îl reprezintă faptul că îmbunătățirea atributelor caracteristice poate fi imitată cu ușurință; dacă nu există un câștig permanent din a fi primul, s-ar putea ca îmbunătățirea în materie de atribute să nu fie rentabilă pe termen lung.[52]

O strategie de *îmbunătățire stilistică* are ca scop creșterea atractivității estetice a produsului. Introducerea periodică a modelelor noi de automobile echivalează cu concurența prin stil, la fel ca introducerea noilor tipuri de ambalaje în cazul produselor de consum. O strategie axată pe stil poate conferi produsului o identitate unică pe piață. Totuși, concurența prin stil ridică anumite probleme. În primul rând, e greu de prevăzut dacă oamenii – și care dintre ei – vor agrea stilul nou introdus. În al doilea rând, introducerea unui stil presupune, de obicei, renunțarea la cel vechi, iar firma riscă să-i piardă pe clienții atașați de vechiul stil.

MODIFICAREA PROGRAMULUI DE MARKETING Managerii de produs ar putea încerca să stimuleze vânzările și prin modificarea altor elemente din programul de marketing. În acest scop, este bine să-și pună următoarele întrebări:

- ***Prețurile***. O reducere a prețului ar atrage cumpărători noi? Dacă da, cum e mai bine să se facă acest lucru: prin reducerea prețului de catalog; prin oferte speciale de preț; prin

rabaturi la achiziția în cantitate mare sau făcută până la o anumită dată; prin absorbirea costurilor de transport; sau prin modificarea condițiilor de creditare în avantajul cumpărătorului? Sau ar fi mai bine să se majoreze prețul, pentru a semnala o calitate mai înaltă?

- ***Distribuția.*** Poate firma să obțină un grad mai ridicat de susținere și de expunere a produsului în debușeele de vânzare existente? Pot fi penetrate și alte debușee? Poate firma să introducă produsul și în alte canale de distribuție?
- ***Reclama.*** Este cazul să se facă o majorare a cheltuielilor de reclamă? Ar trebui schimbat mesajul sau textul reclamei? Ar trebui schimbat mixul mediatic? Ar trebui schimbați parametrii de difuzare (planificarea în timp, frecvența, mărimea reclamelor)?
- ***Promovarea vânzărilor.*** Este cazul ca firma să-și intensifice acțiunile promoționale: oferte avantajoase pentru distribuitori, cupoane de reducere a prețului, deduceri, garanții, cadouri, concursuri?
- ***Vânzarea personală.*** Este cazul să se majoreze efectivul sau calitatea personalului de vânzare? Ar trebui schimbată baza de specializare a forței de vânzare? Ar trebui revizuite teritoriile de vânzare? Ar trebui revizuite stimulentele oferite reprezentanților de vânzări? Poate fi îmbunătățită planificarea vizitelor de vânzare?
- ***Serviciile.*** Poate compania să accelereze procesul de livrare? Poate să-și extindă asistența tehnică oferită clienților? Poate să-și extindă sfera posibilităților de creditare?

Marketerii se contrazic adesea pe tema instrumentelor celor mai eficace în etapa de maturitate. De pildă, ar avea firma mai mult de câștigat dacă și-ar spori bugetul de publicitate sau bugetul de promovare a vânzărilor? Promovarea vânzărilor are un impact mai mare în această etapă, deoarece consumatorii au ajuns într-un punct de echilibru al obiceiurilor și preferințelor de cumpărare, iar persuasiunea psihologică (publicitatea) nu este tot atât de eficace ca persuasiunea financiară (ofertele avantajoase din cadrul acțiunilor de promovare a vânzărilor). Multe firme din domeniul produselor preambalate de consum își cheltuiesc în prezent peste 60 la sută din totalul bugetului promoțional pe acțiuni de promovare a vânzărilor la produsele mature. Alți marketeri sunt însă de părere că mărcile ar trebui gestionate ca active de patrimoniu și susținute constant cu publicitate. Sau, altfel spus, cheltuielile cu publicitatea ar trebui tratate ca investiții pe termen lung, nu ca și cheltuieli curente. Managerii de marcă, însă, utilizează promovarea vânzărilor deoarece efectele sunt mai rapide și mai vizibile în fața superiorilor lor. Pe de altă parte, activitatea excesivă de promovare a vânzărilor poate dăuna imaginii mărcii, afectând și rezultatele de profit pe termen lung.

Strategiile de marketing: etapa de declin

Vânzările intră în declin din mai multe motive, printre care cele mai importante sunt progresele tehnologice, modificarea gusturilor consumatorilor și gradul mai mare de concurență autohtonă și străină. Toate acestea duc la supracapacitate, la reducerea

prețurilor și la erodarea profiturilor. Declinul poate fi lent, cum s-a întâmplat în cazul mașinilor de cusut, sau rapid, ca în cazul dischetelor de 5,25 inci. Vânzările pot să „plonjeze" spre nivelul zero, sau pot să „încremenească" la un nivel scăzut.

Pe măsură ce vânzările scad, unele firme se vor retrage de pe piață. Cele care rămân își vor reduce numărul produselor din ofertă. În unele cazuri, se vor retrage de pe segmentele de piață mai mici și din canalele de distribuție mai slabe, iar uneori își vor diminua bugetul promoțional și își vor reduce și mai mult prețurile. Din nefericire, majoritatea companiilor nu au o politică special gândită pentru gestionarea produselor îmbătrânite.

Cu excepția cazului în care există motive foarte întemeiate, păstrarea unui produs slab este o opțiune foarte costisitoare pentru firmă – și nu doar prin costurile de regie neacoperite și prin lipsa profiturilor: există și multe costuri ascunse. Produsele slabe consumă adesea o cantitate disproporționat de mare din timpul managerilor; necesită ajustări frecvente în materie de preț și dimensionare a stocurilor; presupun, în general, serii scurte de producție care au pe deasupra și timp îndelungat de pregătire; necesită un efort publicitar și al forței de vânzare care ar putea fi folosit pentru a spori profitabilitatea produselor cu o poziție bună pe piață; și pot provoca resentimente din partea clienților, aruncând o umbră defavorabilă asupra imaginii companiei. Iar costul cel mai mare s-ar putea să apară în viitor. Refuzul de a elimina produsele slabe întârzie efortul energic de căutare a unor produse de înlocuire. Produsele slabe creează un mix de ofertă dezechilibrat: prea „greu" în partea cu sursele de câștig ale zilei de ieri și prea „ușor" în cea cu sursele de câștig ale zilei de mâine.

Pentru a-și gestiona judicios produsele pe cale de îmbătrânire, firma trebuie să ia o serie întreagă de măsuri și de decizii. Prima măsură constă în instituirea unui sistem de depistare a produselor slabe. Multe companii își înființează un comitet de analiză a produsului, alcătuit din reprezentanți ai departamentelor de cercetare-dezvoltare, marketing, producție și financiar. Compartimentul de control financiar furnizează datele necesare pentru fiecare produs, indicând tendințele de evoluție pe mai multe direcții: mărimea pieței, cota de piață, prețurile, costurile și profiturile. Apoi, un program pe calculator analizează toate aceste informații, iar managerii produselor incerte completează formulare de evaluare în care arată ce direcție consideră ei că vor urma vânzările și profiturile, cu și fără modificarea strategiei de marketing. Comitetul de analiză a produsului emite o recomandare pentru fiecare produs incert: să fie lăsat așa, să i se modifice strategia de marketing sau să fie abandonat.[53]

Unele firme vor abandona mai devreme decât altele piețele intrate în declin. În cea mai mare parte, decizia depinde de prezența și de mărimea barierelor de ieșire din sector.[54] Cu cât sunt mai mici barierele de ieșire, cu atât le este mai ușor firmelor să părăsească domeniul și cu atât mai tentate vor fi celelalte firme să rămână pe loc și să-i atragă pe clienții celor care s-au retras de pe piață. De exemplu, Procter & Gamble a

rămas pe piața în declin a săpunurilor lichide și profiturile sale au crescut odată cu retragerea concurenților.

Într-un studiu pe tema strategiilor aplicate de firmele din sectoare aflate în declin, s-au identificat cinci tipuri de strategii posibile:

1. Majorarea investițiilor făcute de firmă (pentru a domina piața sau pentru a-și consolida poziția competitivă).
2. Menținerea la același nivel a investițiilor firmei, până la dispariția incertitudinilor cu privire la viitorul sectorului.
3. Diminuarea în mod selectiv a investițiilor firmei, prin renunțarea la grupurile neprofitabile de clienți, în paralel cu consolidarea investițiilor firmei în nișele rentabile.
4. Fructificarea investițiilor firmei, pentru recuperarea rapidă a lichidităților.
5. Lichidarea rapidă a afacerii, prin vânzarea activelor firmei în cel mai avantajos mod posibil.[55]

Strategia adecvată depinde de atractivitatea relativă a sectorului și de forța competitivă a firmei în cadrul sectorului respectiv. O firmă aflată într-un sector neatrăgător, dar care dispune de forță competițională, ar trebui să ia în considerare ideea restrângerii selective. O firmă aflată într-un sector atrăgător și care deține forță competitivă ar trebui să se gândească la consolidarea investițiilor. Iată cum a procedat Quaker Oats cu fulgii de ovăz pentru păsat:

QUAKER OATS

După ce ani de zile lumea i-a uitat în cămară, fulgii de ovăz instant și-au regizat o revenire spectaculoasă, cu campanii care puneau accentul pe ideea de „aliment sănătos" (pentru toată lumea) și „simpatic" (pentru copii), făcând ca vânzările să crească puternic în ultimii ani ai deceniului 1990. Revenirea în forță a acestei categorii de produse a început în ianuarie 1997, când Administrația pentru Alimente și Medicamente le-a permis producătorilor să afirme că: „regimurile alimentare cu conținut scăzut de grăsimi saturate și de colesterol, care cuprind și fibrele solubile din ovăz, pot să reducă riscul de îmbolnăvire a inimii". Quaker Oats, care deține aproape două treimi din produsele categoriei, a valorificat această ocazie pentru a-i viza pe copii, adăugând elemente distractive atributului „nutriție", prin noi produse pe bază de fulgi de ovăz, cum ar fi Sea Adventures și Dinosaur Eggs.[56]

Dacă firma are de ales între a fructifica sau a lichida afacerea, strategiile sale vor fi mult diferite. *Fructificarea* impune reducerea treptată a costurilor unui produs sau ale unei activități, în paralel cu un efort de menținere la același nivel a vânzărilor. Primul pas constă în reducerea masivă a costurilor de cercetare-dezvoltare, precum și a investițiilor în utilaje și instalații de producție. Totodată, compania ar putea reduce calitatea produsului, mărimea forței de vânzare, serviciile periferice și cheltuielile de publicitate.

Toate aceste costuri e bine să fie diminuate fără ca angajații, clienții și concurenții să știe de ce. Fructificarea este o strategie dificil de aplicat. Cu toate acestea, multe produse mature impun, realmente, o asemenea strategie. Fructificarea poate să sporească substanțial fluxul de lichidități al companiei.[57]

Companiile care reușesc să revitalizeze sau să reîntinerească un produs matur ajung adesea la acest rezultat adăugând valoare produsului original. Haideți să vedem exemplul firmei Pitney Bowes Inc., care domină piața automatelor de francat:

PITNEY BOWES

În 1996, atât voci din afara firmei, cât și dinăuntru, au prezis că faxurile vor elimina expedițiile poștale clasice, pe care se bazează activitatea companiei Pitney Bowes. Apoi, au prezis că poșta electronică va duce la dispariția faxurilor și că toate aceste progrese tehnologice combinate vor duce la dispariția profiturilor pentru Pitney. Realitatea a dovedit că sporirea masivă a ofertelor directe și a facturilor legate de Internet a generat mai multe expediții poștale, nicidecum mai puține, dar Internetul a permis și intrarea pe teritoriul firmei Pitney a unor noi concurenți, cum ar fi e-Stamps și stamps.com, care oferă modalități de descărcare a timbrelor pe Internet. Pitney s-a „reinventat" ca firmă de transfer al mesajelor, nu doar de expediții poștale – sloganul ei a devenit „Retehnologizarea fluxului de comunicare". A proiectat produse informatice care le permit clienților să urmărească intrările de materiale și ieșirile de produse, să convertească facturi și alte fișiere în format compatibil cu expedierea prin fax și e-mail și să verifice când anume s-a făcut prelucrarea unui document. Pitney furnizează și servicii de facturare electronică pentru firmele de comerț electronic, ba chiar și-a înființat o unitate de francare electronică, pentru a concura cu noile timbre apărute pe Internet. Atitudinea care salvează compania Pitney e simplă: Internetul nu este un inamic, ci mijlocul de a deveni o companie cu profil larg de activitate în domeniul transferului de mesaje.[58]

Când o firmă decide să renunțe la un produs, se confruntă cu o serie întreagă de alte decizii. Dacă produsul beneficia de o distribuție solidă și de o bună reputație în rândul clientelei, firma va putea, probabil, să-l vândă altei firme. Dacă nu reușește să găsească nici un cumpărător, trebuie să decidă dacă să lichideze marca mai repede sau mai încet. De asemenea, trebuie să decidă în ce măsură este cazul să păstreze stocuri de rezervă și posibilități de service pentru clienții existenți.

Conceptul ciclului de viață al produsului: o analiză critică

Conceptul CVP îi ajută pe marketeri să interpreteze dinamica produsului și a pieței. CVP poate fi utilizat ca instrument de planificare și control, dar este mai puțin util ca instrument de prognoză. Teoria CVP își are și ea criticii ei, care susțin că modelul ciclului de viață comportă prea multe variante diferite de alură a curbei și de durată a etapelor. Criticii contestă posibilitatea ca marketerii să-și dea seama în ce etapă de viață se află un produs – cu foarte rare excepții. Un produs poate părea matur, când, de fapt, se află doar temporar într-o zonă de palier, înainte de a intra iar pe o curbă ascendentă.

Criticii susțin că modelul CVP rezultă din strategiile de marketing, mai degrabă decât să reprezinte evoluția inevitabilă pe care trebuie s-o aibă vânzările:

> Să presupunem că o marcă este considerată acceptabilă de consumatori, dar a avut câțiva ani slabi din cauza altor factori – de pildă: publicitate neinspirată, eliminarea sa din oferta unui mare lanț de distribuție sau intrarea pe piață a unui produs „mimetic", susținut cu acțiuni insistente de testare gratuită. În loc să se gândească la măsuri de remediere a situației, conducerea managerială are sentimentul că marca respectivă a intrat într-o etapă de declin. Prin urmare, începe să retragă fonduri din bugetul promoțional al mărcii, pentru a finanța realizarea unor produse noi. În anul următor, marca respectivă are rezultate încă și mai slabe, iar panica sporește ... În mod evident, CVP-ul este o variabilă dependentă, pe care o determină acțiunile de marketing, nicidecum o variabilă independentă, la care companiile ar trebui să-și adapteze programele de marketing.[59]

În tabelul 10.3 sunt prezentate sintetic caracteristicile, obiectivele de marketing și strategiile de marketing corespunzătoare celor patru etape ale unui CVP.

Evoluția pieței

Deoarece CVP se concentrează asupra a ceea se întâmplă cu un anumit produs sau cu o anumită marcă, mai degrabă decât să arate ce se petrece pe toată piața, furnizează o imagine orientată spre produs, nu una orientată spre piață. Firmele, însă, trebuie să vizualizeze dinamica evolutivă a *pieței*, așa cum este aceasta influențată de factorii nou apăruți în materie de nevoi ale clientului, concurență, tehnologie, canale de distribuție și așa mai departe.[60]

Pe tot parcursul existenței sale, un produs sau o marcă trebuie să-și schimbe poziționarea în funcție de evoluțiile pieței. Iată cazul Lego:

LEGO GROUP

LEGO Group, firma daneză de jucării, deținea într-o vreme 72 la sută din piața globală a jocurilor modulare de construit, dar copiii au început să dedice mai mult timp jocurilor video, calculatorului și privitului la televizor, în detrimentul jucăriilor tradiționale. Lego și-a dat seama, deci, că trebuie fie să-și schimbe, fie să-și extindă spațiul de piață. În consecință, l-a redefinit cu formula „divertisment educativ pentru întreaga familie", ceea ce includea jucării, educație, tehnologie interactivă, software, calculatoare și electronice pentru piața de consum – toate presupunând exercițiul minții, dar și amuzament. Parte din planul firmei LEGO Group este să capteze o cotă mai mare din cheltuielile clientului, pe măsură ce copilul se transformă în tânăr adult și apoi, la rândul lui, în părinte.

La fel ca produsele, și piețele evoluează de-a lungul a patru etape: emergență sau formare, creștere, maturitate și declin.

TABELUL 10.3 Rezumatul caracteristicilor, obiectivelor și strategiilor aferente ciclului de viață al produsului

	Introducere	Creștere	Maturitate	Declin
Caracteristici				
Vânzările	Vânzări scăzute	Vânzări în creștere rapidă	Vânzări maxime	Vânzări în scădere
Costurile	Cost ridicat pe client	Cost mediu pe client	Cost scăzut pe client	Cost scăzut pe client
Profiturile	Profit negativ	Profituri în creștere	Profituri mari	Profituri în scădere
Clienții	Inovatori	Adoptanți timpurii	Majoritatea de mijloc	Adoptanți întârziați
Concurenții	Puțini	În număr tot mai mare	Număr stabil, care începe să scadă	Număr în scădere
Obiective de marketing				
	Cunoașterea și cumpărarea de probă a produsului	Maximizarea cotei de piață	Maximizarea profitului, în paralel cu apărarea cotei de piață	Reducerea cheltuielilor și fructificarea mărcii
Strategii				
Produsul	Se oferă un produs de bază	Se oferă extensii ale produsului, serviciu, garanții	Se diversifică mărcile și elementele gamei	Se elimină modelele slabe
Prețul	Se percepe o marjă peste costul de producție	Preț de penetrare a pieței	Preț la nivelul concurenței sau mai bun	Se reduce prețul
Distribuția	Crearea unei distribuții selective	Crearea unei distribuții intensive	Amplificarea distribuției intensive	Selectivitate maximă: eliminarea debușeelor de desfacere neprofitabile
Publicitatea	Cunoașterea produsului printre adoptanții timpurii și distribuitorii mari	Cunoașterea și stimularea interesului pe piața de masă	Accent pe diferențele și avantajele mărcii	Reducere la nivelul necesar pentru păstrarea loialiștilor absoluți
Promovarea vânzărilor	Promovare masivă a vânzărilor, pentru a determina cumpărarea de probă	Reducere, pentru a profita de cererea masivă din partea consumatorilor	Sporire, pentru a încuraja schimbarea mărcii	Reducere la minimum necesar

Sursa: Chester R. Wasson, *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles* (Austin, TX: Austin Press, 1978); John A. Weber, „Planning Corporate Growth with Inverted Product Life Cycles", *Long Range Planning*, octombrie 1976, p. 12-29; Peter Doyle, „The Realities of the Product Life Cycle", *Quarterly Review of Marketing*, vara 1976.

EMERGENȚA (FORMAREA) Înainte ca o piață să se materializeze în realitatea practică, ea există sub formă de piață latentă. De exemplu, oamenii și-au dorit timp de secole mijloace de calcul mai rapide. Această nevoie a fost satisfăcută imperfect de abace, de riglele de calcul inginerești și de aritmometre (mașinile de adunat). Să presupunem că un întreprinzător sesizează această nevoie și imaginează o soluție tehnologică sub forma unui mic calculator electronic de buzunar. În acest moment, întreprinzătorul nostru trebuie să stabilească atributele produsului, inclusiv mărimea obiectului fizic și numărul de funcții matematice. Deoarece are o orientare spre piață, stă mai întâi de vorbă cu potențialii cumpărători, constatând că există mari diferențe între preferințele clienților vizați. Unii vor un minicalculator cu patru funcții (adunare, scădere, înmulțire și împărțire), iar alții vor mai multe funcții (procent, radicali, logaritmi). Unii vor un calculator care să încapă în palmă, alții vor să fie mai mare. Acest tip de piață, în care preferințele sunt dispersate uniform, se numește *piață cu preferințe difuze*.

Problema întreprinzătorului constă în a proiecta produsul optim pentru această piață, scop în care poate opta pentru una din următoarele strategii:

1. Noul produs poate fi proiectat să satisfacă preferințele unuia dintre cele patru colțuri ale pieței (*o strategie a nișei unice*).
2. Se pot lansa concomitent două sau trei produse, pentru a ocupa două sau mai multe sectoare ale pieței (*o strategie a nișelor multiple*).
3. Noul produs poate fi proiectat pentru porțiunea de mijloc a pieței (*o strategie a pieței de masă*).

Pentru firmele mici, cea mai indicată este strategia nișei unice. O firmă mică nu dispune de resursele necesare pentru a-și adjudeca și păstra piața de masă. O firmă mai mare ar putea să urmărească ocuparea pieței de masă, proiectând un produs de mărime medie și având un număr mediu de funcții matematice. Vom considera că firma-pionier este una mare și că își proiectează produsul pentru piața de masă. Odată cu lansarea produsului, începe *etapa de emergență* sau de *formare* a pieței.[61]

CREȘTEREA Dacă vânzările la noul produs merg bine, pe piață vor intra și alte firme, declanșând astfel o *etapă de creștere a pieței*. Aici se pune o întrebare interesantă: unde va încerca să intre o a doua firmă debutantă, presupunând că prima s-a poziționat în centrul pieței? Cea de-a doua firmă, dacă este mică, va evita probabil o înfruntare directă cu pionierul și își va lansa marca într-unul dintre colțurile pieței. Dacă este mare, s-ar putea să-și lanseze marca în centru, împotriva pionierului. Cele două firme s-ar putea foarte bine să sfârșească prin a-și împărți între ele piața de masă. Sau, dacă a doua firmă este mare, ar putea încerca să implementeze o strategie a nișelor multiple prin care să-l încercuiască pe pionier și să-i restricționeze libertatea de manevră.

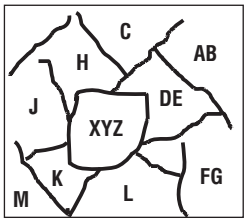
MATURITATEA În cele din urmă, concurenții ajung să acopere și să servească toate marile segmente, iar piața intră în *etapa de maturitate*. De fapt, concurenții merg și mai

departe, invadându-și reciproc segmentele și, drept rezultat, provocând o reducere a profiturilor pentru toată lumea. Pe măsură ce ritmul de creștere se încetinește, piața începe să se împartă în segmente tot mai mici și are loc un fenomen de *fragmentare a pieței*. Această situație este ilustrată în figura 10.5 (a), unde literele reprezintă companii diferite care aprovizionează diverse segmente. Remarcați că două segmente nu sunt acoperite de nimeni, fiindcă sunt prea mici ca să aducă vreun profit.

Fragmentarea pieței este adesea urmată de un fenomen de *unificare* sau de *consolidare a pieței*, provocat de apariția unui atribut nou care îi atrage puternic pe cumpărători. Această situație este ilustrată în figura 10.5 (b) prin teritoriul marcat cu X.

Caseta „Idee de marketing: Evoluția dinamică a concurenței prin atribute“ arată cum apar pe piață noile atribute. Dar nici starea de piață unificată nu va dura prea mult. Alte firme vor copia atributele unei mărci de succes, iar piața va ajunge, în cele din urmă, să se fragmenteze din nou. Piețele mature pendulează între fragmentare și consolidare. Fragmentarea este provocată de concurență, iar consolidarea este provocată de inovare. Gândiți-vă la modul în care a evoluat piața pentru prosoape din hârtie.

(a) Etapa de fragmentare a pieței



(b) Etapa de unificare a pieței

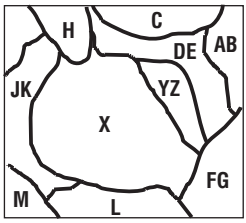


FIGURA 10.5

Strategii pentru etapa de fragmentare a pieței și pentru cea de unificare

PROSOAPELE DIN HÂRTIE

La început, gospodinele foloseau în bucătărie prosoape și cârpe din bumbac sau din in. O firmă producătoare de hârtie, aflată în căutare de piețe noi, a conceput prosoapele din hârtie. Această inițiativă a cristalizat o piață latentă. Alți producători au intrat și ei pe piață. Numărul mărcilor a crescut foarte mult și a provocat fragmentarea pieței. Excesul de capacitate productivă i-a împins pe fabricanți să caute atribute noi. Unul dintre ei, auzindu-i pe consumatori că se plâng de slaba putere de absorbție a prosoapelor, a introdus prosoapele din hârtie „absorbante“, reușind astfel să-și majoreze cota de piață. Această consolidare a pieței n-a durat mult, fiindcă firmele concurente au venit și ele cu propriile versiuni de prosoape absorbante. Piața s-a fragmentat din nou. Apoi, un alt fabricant a introdus prosopul din hârtie „super-rezistent“, care a fost copiat fără întârziere. Apoi, un alt fabricant a introdus prosopul din hârtie „care nu lasă scame“. Și această inovație a fost curând copiată de alții. Astfel, prosoapele din hârtie au evoluat de la un produs cu un singur tip la unul cu diverse caracteristici în materie de capacitate absorbantă, rezistență la rupere și mod de folosință. Evoluția pieței a fost determinată de două forțe: inovarea și concurența.

IDEE de marketing

Evoluția dinamică a concurenței prin atribute

Concurența dă naștere unui șir neîntrerupt de atribute noi ale produsului. Dacă un atribut nou se bucură de succes, foarte curând vor începe să-l ofere și alți concurenți. Dacă toate companiile petroliere oferă posibilitatea de a plăti cu cartea de credit la pompa de benzină, atunci metodele de plată nu mai constituie un criteriu pentru alegerea benzinăriei. *Așteptările clientului evoluează ascendent.* Acest lucru subliniază importanța strategică pe care o are păstrarea avansului în introducerea atributelor noi. Fiecare atribut nou, dacă are succes, creează un avantaj competitiv pentru firmă, ducând la obținerea temporară a unei cote de piață peste medie și a unor profituri la fel. Liderul de piață trebuie să învețe să-și rutinizeze procesul de inovare.

Poate o firmă să privească în viitor și să anticipeze succesiunea atributelor care au cele mai mari șanse să câștige preferința clienților și, în același timp, să fie și fezabile? Cum poate firma să descopere atribute noi? Iată patru metode posibile de abordare a problemei.

1. ***Un proces de chestionare a clienților.*** Compania îi întreabă pe consumatori ce avantaje suplimentare le-ar plăcea să aibă produsul și în ce măsură își doresc fiecare avantaj. Totodată, firma analizează și costul pe care îl presupune realizarea fiecărui atribut nou, precum și reacțiile probabile din partea concurenților.
2. ***Un proces intuitiv.*** Micii întreprinzători acționează pe baza propriei intuiții și se apucă să creeze produse noi, fără prea multă cercetare de marketing. Selecția naturală este aceea care îi împarte, apoi, în câștigători și perdanți. Dacă un producător a intuit un atribut pe care piața îl dorește, este considerat deștept – sau norocos.
3. ***Un proces dialectic.*** Inovatorii n-ar trebui să urmeze direcția de înaintare a masei, ci să se orienteze în direcția opusă. Blugii, de exemplu, care au debutat ca îmbrăcăminte ieftină, au devenit în timp o îmbrăcăminte la modă și mult mai scumpă. Această deplasare unidirecțională, însă, poartă în sine germenii propriei distrugeri. În cele din urmă, prețul scade din nou, sau un alt fabricant de îmbrăcăminte introduce un alt material ieftin pentru pantaloni.
4. ***Un proces de ierarhizare a nevoilor*** (vezi teoria lui Maslow, în capitolul 6). Putem spune, de exemplu, că primele automobile au fost proiectate având în vedere două atribute: să furnizeze un mijloc de transport și transportul să se facă în condiții de siguranță. Ulterior, automobilele au început să facă apel la nevoile de acceptare socială și de statut. Mai apoi, automobilele au început să fie proiectate în ideea de a-i ajuta pe oameni să se simtă „împliniți". Prin urmare, sarcina inovatorului constă în a aprecia când este piața pregătită pentru satisfacerea unei nevoi de ordin superior.

Apariția efectivă pe o piață a atributelor noi este mai complexă, însă, decât ar sugera teoriile simple. Nu trebuie să subestimăm rolul tehnologiei și al proceselor societale. De exemplu, dorința puternică a consumatorilor de a avea calculatoare portabile a rămas nesatisfăcută până în momentul în care tehnologia miniaturizării a devenit suficient de dezvoltată. Evoluții cum ar fi creșterea inflației, crizele de aprovizionare, ecologismul, consumerismul și noile stiluri de viață îi fac pe consumatori să reevalueze atributele unui produs. Inflația stimulează dorința de a avea o mașină mai mică, iar dorința de a avea o mașină mai sigură stimulează dorința de a avea o mașină mai grea. Utilizând cercetarea de marketing, firma inovatoare trebuie să evalueze câtă putere de influență asupra cererii are fiecare atribut, și astfel să determine cea mai bună mișcare pe care ar putea s-o facă.

Sursa: Marnik G. Dekimpe și Dominique M. Hanssens, „Empirical Generalizations about Market Evolution and Stationarity", *Marketing Science* 14, no. 3, pt. 1, 1995, pp. G109-121.

DECLINUL În final, cererea pentru produsele actuale va începe să scadă, iar piața va intra în *etapa de declin*. Fie nivelul total de necesitate al societății începe să scadă, fie apare o tehnologie nouă care o înlocuiește pe cea veche. De exemplu, schimbarea în timp a tradițiilor și tendința în favoarea incinerării au determinat firmele producătoare de sicrie și firmele de pompe funebre să-și reconsidere modul de a face afaceri.[62]

REZUMAT

1. Decizia privind poziționarea impune determinarea unui cadru de referință – prin identificarea pieței vizate și a tipului de concurență – și a asociațiilor mărcii care reprezintă puncte de paritate și puncte de diferențiere ideale. Pentru a determina cadrul de referință adecvat, trebuie să înțelegem comportamentul consumatorului și considerentele după care se ghidează consumatorii atunci când își aleg mărcile cumpărate.
2. Punctele de diferențiere sunt acele asociații care rămân proprii mărcii, a căror elocvență pentru consumator este intensă și pe care consumatorii le apreciază favorabil. Punctele de paritate sunt acele asociații nu neapărat proprii numai mărcii în cauză, ci, eventual, împărtășite în comun cu alte mărci. Asociațiile care reprezintă puncte de paritate categoriale sunt cele pe care consumatorii le consideră necesare, pentru ca o ofertă de produs din categoria respectivă să fie legitimă și credibilă. Asociațiile care reprezintă puncte de paritate competitive sunt cele menite să nege punctele de diferențiere ale concurenților.
3. Cheia obținerii avantajului competitiv o reprezintă diferențierea produsului. O ofertă de piață poate fi diferențiată prin cinci elemente: produsul (forma, atributele caracteristice, performanța calitativă, conformanța calitativă, durabilitatea, fiabilitatea, reparabilitatea, stilul, proiectarea); serviciile (ușurința comenzii, livrarea, instalarea, instruirea clientului, consultanța pentru client, serviciile de întreținere și reparații, diverse servicii); personalul, canalul de distribuție sau imaginea (simboluri, mijloace de comunicare, atmosferă și evenimente).
4. Deoarece condițiile economice se schimbă, iar activitatea competitițională variază, firmele constată de obicei că este necesar să-și reformuleze strategia de marketing de mai multe ori pe parcursul ciclului de viață al produsului. Tehnologiile, formele de produs și mărcile prezintă și ele cicluri de viață cu etape distincte. Succesiunea generală a etapelor, în orice ciclu de viață, este următoarea: introducere, creștere, maturitate și declin. Majoritatea produselor de astăzi se află în etapa de maturitate.
5. Fiecare etapă din ciclul de viață al produsului impune strategii de marketing diferite. Etapa de introducere se caracterizează prin ritm lent de creștere și profituri minimale. Dacă are succes, produsul intră într-o etapă de creștere, caracterizată printr-o majorare rapidă a vânzărilor și a profiturilor. Urmează apoi o etapă de maturitate, în care creșterea vânzărilor se face mai lent, iar profiturile de stabilizează. În sfârșit, produsul intră într-o etapă de declin. Firma trebuie acum să identifice produsele realmente slabe; să elaboreze pentru fiecare o anumită strategie; și, în final, să elimine produsele slabe în așa fel încât să reducă la minimum efectele negative asupra profiturilor, a angajaților și a clienților companiei.
6. La fel ca produsele, și piețele trec prin patru etape: emergență (formare), creștere, maturitate și declin.

APLICAȚII

Dezbatere de marketing: Au mărcile o durată de viață finită?

Adeseori, după ce o marcă începe să-și piardă din cota de piață sau dispare cu totul de pe piață, comentatorii spun: „Pentru toate mărcile vine și ziua asta". Argumentul lor este acela că, într-un anumit sens, toate mărcile au o durată de viață finită și nu le poți cere să fie lider la nesfârșit. Alți experți contrazic însă această opinie, spunând că mărcile pot să trăiască la nesfârșit și că succesul lor pe termen lung depinde în aceeași măsură de priceperea și imaginația marketerilor care le gestionează.

Adoptați o poziție: „Mărcile nu pot să dureze la nesfârșit" sau „Nu există nici un motiv pentru ca o marcă să devină vreodată depășită".

Discuție de marketing

Identificați alte atribute și avantaje corelate negativ, care nu au fost cuprinse în tabelul 10.2. Ce strategii folosesc firmele pentru a se poziționa pe baza perechilor de atribute și avantaje?

MARKETING sub reflector

Krispy Kreme

Krispy Kreme face 2,7 miliarde de gogoși pe an, dar a fost nevoie de mai mult decât de gogoși proaspăt făcute, pentru ca această marcă să fie declarată „cea mai fierbinte" din America în anul 2003. Prețul acțiunilor Krispy Kreme a crescut de mai mult de patru ori, în cei trei ani de după oferta publică inițială pe bursă, lansată în anul 2000, iar întreg lanțul generează acum peste un miliard de dolari încasări pe an, prin cele peste 300 de puncte de vânzare.

Cum a reușit Krispy Kreme să transforme gogoșile în dolari? Explicația ne-o dau poziționarea atentă a mărcii și marketingul local. „Avem o marcă modestă și un produs la fel", declară directorul general al firmei, Scott Livengood. „Nu avem nimic ostentativ." Firma nu este nouă – s-a înființat în 1937 – și, în parte, imaginea mărcii sale are la bază un subtext de modă veche. Culorile simple, roșu, verde și alb, și grafica retro evocă atmosfera de „curățenie lună" a serialului *Happy Days* din anii 1950, la fel ca și ambianța localurilor, cu mese simple ca de bucătărie și personal prietenos cu copiii. „Vrem ca experiența fiecărui client să fie asociată cu vremurile bune și cu amintirile frumoase", adaugă Livengood.

Imaginea mărcii firmei este susținută și de calitățile produsului: gogoși proaspete și fierbinți – o prospețime care se măsoară în ore. Într-o lume dominată de alimente procesate și preambalate, nimic nu se compară cu o gogoașă proaspătă și fierinte! Marketingul firmei este orientat local și primar – „la firul ierbii". Krispy Kreme nu are un buget de publicitate pentru mass media clasice; „managerii de marketing comunitar" își asigură sprijinul grupurilor civice și al asociațiilor caritabile locale. De exemplu, firma ajută aceste asociații să obțină fonduri vânzându-le gogoși la jumătate de preț, pe care apoi asociațiile pot să le revândă la preț întreg. Astfel, vânzările locale de deserturi în scopuri filantropice devin un instrument promoțional pentru Krispy Kreme.

O altă tactică ar fi aceea de a oferi gratuit gogoși posturilor de televiziune, posturilor de radio și ziarelor, înainte de intrarea pe o piață nouă. Krispy Kreme a dat o adevărată lovitură publicitară în 1996, când și-a deschis primul local din orașul New York. Firma a livrat cutii cu gogoși emisiunii *Today Show*, obținând o expunere mediatică națională în valoare de milioane de dolari, în schimbul câtorva gogoși. Chiar și ziua lansării ofertei publice inițiale de acțiuni s-a bazat pe rumoarea stârnită de gogoșile Krispy Kreme printre brokerii bursei de valori.

Fiecare local se constituie într-un emisar al mărcii, iar spectacolul denumit „Teatrul Gogoșilor" definește imaginea mărcii Krispy Kreme. O experiență realmente multisenzorială, „Teatrul Gogoșilor" are loc de câteva ori pe zi în fiecare local. Când se aprinde semnalul luminos care spune „Gogoși fierbinți acum", înseamnă că reprezentația este pe cale să înceapă. Clienții pot să urmărească întregul proces printr-un perete din sticlă groasă.

Experiența „Teatrul Gogoșilor" acționează la trei niveluri. La un nivel direct, reprezentația îi distrează pe clienți și îi atrage în interiorul experienței „pregătitul gogoșilor". La un nivel indirect, arată că produsele sunt proaspete și pregătite într-un mediu curat. La un nivel subliminal, așa cum descrie lucrurile directorul general Livengood: „Deplasarea produselor pe banda rulantă, privită prin peretele de sticlă incasabilă, are un efect relaxant și aproape hipnotic. Singurul lucru cu care l-aș putea compara ar fi ca atunci când stai pe malul oceanului și se te uiți cum vine fluxul. Este același gen de mișcare consecventă și relaxantă, cu un efect realmente pozitiv asupra oamenilor." Oamenii se înghesuie să vadă cum ies gogoșile, val după val, fierbinți și delicios de proas-

pete. Nu-i deranjează să stea la coadă în picioare, lângă localurile de curând deschise, doar ca să adulmece mireasma de vanilie a gogoșilor care atunci se fac, ca să vadă cum cad cascadele de glazură și să simtă adierea caldă a gogoșilor care „ți se topesc în gură și au un gust atât de bun", spune Livengood.

„Teatrul Gogoșilor" este un pic de „show-biz", care îi atrage pe clienți în interiorul experienței de producție a gogoșilor și îi face să se simtă participanți la proces. Un alt aspect spectacular îl reprezintă plasarea publicitară a produsului în emisiuni de mare succes, cum ar fi serialele *Clanul Soprano* și *Will & Grace*, și în filme ca *Dumnezeu pentru o zi*. În fine, expansiunea internațională este susținută de contribuția unor celebrități ca Dick Clark, Hank Aaron și Jimmy Buffet, care au afirmat sus și tare că-și doresc francize Krispy Kreme pentru ei înșiși. Krispy Kreme nu acordă chiar oricui drepturi de franciză.

În proporție de 65 la sută, Krispy Kreme își realizează veniturile din vânzarea directă către public a gogoșilor, prin cele 106 localuri pe care le deține. Alte 31 de procente vin din vânzarea de făină cu adaosuri, mașini de făcut gogoși și diverse consumabile către cele 186 de localuri în franciză. Ultimele 4 procente vin din taxele de contractare și din redevențele de franciză.

Krispy Kreme se extinde în continuare și a început să-și vândă gogoșile și prin magazinele generale de cartier. Nu cumva marca va avea de suferit? Stan Parker, vicepreședintele coordonator al activității de marketing, spune că nu, fiindcă firma continuă să pună accentul pe prospețimea produsului: gogoșile ambalate sunt reaprovizionate zilnic din localul Krispy Kreme cel mai apropiat, iar cutiile rămase nevândute sunt scoase din stoc. Prezența mărcii în magazinele de mărfuri generale le va reaminti încă o dată oamenilor ce gust au gogoșile Krispy Kreme proaspete, îndemnându-i să revină în localurile firmei.

Succesul firmei Krispy Kreme a fost un adevărat semnal de deșteptare pentru firma concurentă Dunkin' Donuts, care devenise indolentă. „Croșeul" administrat de Krispy Kreme pe piața gogoșilor, alături de magistrala lovitură a mărcii Starbucks pe piața cafenelelor, au determinat-o pe Dunkin' Donuts să-și restructureze radical meniul și ambianța din localuri – nici unul dintre aceste elemente nefiind schimbat de ani de zile. Dar, mai degrabă decât să inoveze, Dunkin' Donuts s-a uitat la ce consumă deja clienții prin alte părți și a adus înapoi produse de bază, cum ar fi covrigii, brioșele cu conținut scăzut de grăsimi și sendvișurile pentru micul dejun. În termenii mărimii, Dunkin' Donuts continuă s-o domine de departe pe concurenta Krispy Kreme, cu încasări în anul 2003 de 3 miliarde $, dar trebuie să facă eforturi serioase ca să găsească noi modalități de creare a interesului viu care-i face pe clienți să se simtă mândri de marca preferată, fiindcă un lucru e sigur: Krispy Kreme refuză să fie banală.

Întrebări spre discuție

1. Care au fost factorii-cheie ai succesului pentru Krispy Kreme?
2. Unde este vulnerabilă Krispy Kreme? Care sunt pericolele de care trebuie să se păzească?
3. Ce recomandări ați face directorilor superiori de marketing ai firmei Krispy Kreme, pentru activitatea lor în viitor? Ce anume ar trebui să fie ei siguri că se va face, în desfășurarea activității de marketing?

Sursele: Andy Serwer, „The Hole Story: How Krispy Kreme Became the Hottest Brand in America", *Fortune*, 7 iulie 2003, pp. 52-62; „Create 'Spontaneous' Media Events", *Business 2.0*, decembrie 2003; Barbara Grondin Francella, „Krispy Kreme Is Sweet on C-Stores", *Convenience Store News*, 12 octombrie 2003, p. 70; „Profile: Ethical Sweetener – Charlotte Taylor, Community Marketing Manager, Krispy Kreme", *Marketing*, 11 septembrie 2003, p. 18; Dan Malovany, „Kreme de la Kreme", *Snack Food & Wholesale Bakery*, februarie 2002; Kirk Kazanjian și Amy Joyner, *Making Dough: The 12 Secret Ingredients of Krispy Kreme's Sweet Success* (New York: John Wiley & Sons, 2003); Daniel McGinn, „Oh, Sweet Revenge: Dunkin' Donuts Faces Two High-End Rivals", *Newsweek*, 29 septembrie 2003, p. 34; www.krispykreme.com.

NOTE

1. Joseph Weber, „Public TV's Identity Crisis", *BusinessWeek*, 30 septembrie 2002, pp. 65-66; Joe Flint, „PBS Takes Tack of Commercial Peers: Think Young", *Wall Street Journal*, 27 martie 2002, pp. B1, B4.
2. Kortney Stringer, „Hard Lesson Learned: Premium and No-Frills Don't Mix", *Wall Street Journal*, 3 noiembrie 2003, p. B1.
3. Al Ries și Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (New York: McGraw-Hill, 1981).
4. Alice M. Tybout și Gregory S. Carpenter, „Brand Positioning", în *Kellogg on Marketing*, coordonată de Dawn Iacobucci (New York: John Wiley & Son, 2001), pp. 74-98; Theresa Howard, „DiGiorno's Campaign Delivers Major Sales", *USA Today*, 1 aprilie 2002.
5. Kevin Lane Keller, Brian Sternthal și Alice Tybout, „Three Questions You Need to Ask About Your Brand", *Harvard Business Review* 80, septembrie 2002, pp. 80-89.
6. Richard Heller, „Folk Fortune", *Forbes*, 4 septembrie 2000, pp. 66-69.
7. Julia Boorstin, „How Coach Got Hot", *Fortune*, 28 octombrie 2002, pp. 132-134.
8. Prof. Brian Sternthal, „Miller Lite Case", Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.
9. Jim Hopkins, „When the Devil Is in the Design", *USA Today*, 31 decembrie 2001, p. 3B.
10. Keith Naughton, „Ford's Perfect Storm", *Newsweek*, 17 septembrie 2001, pp. 48-50.
11. Dale Buss, „Sweet Success", *Brandweek*, 12 mai 2003, pp. 22-23.
12. Gregory S. Carpenter, Rashi Glazer și Kent Nakamoto, „Meaningful Brands from Meaningless Differentiation:

The Dependence on Irrelevant Attributes", *Journal of Marketing Research*, august 1994, pp. 339-350.
13. Naomi Aoki, „An Alteration at Brooks Brothers Derailed by Casual Era Retailer Returns to Its Roots", *Boston Globe*, 12 noiembrie 2003, p. E1.
14. Katrina Brooker, „The Chairman of the Board Looks Back", *Fortune*, 28 mai 2001.
15. Bridget Finn, „Selling Cool in a Bottle – of Dish Soap", *Business 2.0*, decembrie 2003, pp. 72-73.
16. Robert D. Buzzell și Bradley T. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (New York: Free Press, 1987).
17. „The 25 Best Sales Forces", *Sales & Marketing Management*, iulie 1998, pp. 32-50.
18. Pentru o listă similară, vezi Leonard A. Berry și A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing Through Quality* (New York: The Free Press, 1991), p. 16.
19. Sarah Fisher Gale, „The Bookstore Battle", *Workforce Management*, ianuarie 2004, pp. 51-53.
20. William C. Symonds, „Working for Working Adults", *BusinessWeek*, 9 iunie 2003, p. 86.
21. Karen Axelrod și Bruce Brumberg, *Watch It Made in the U.S.A.* (Santa Fe: John Muir Publications, 1997).
22. Unii autori au adăugat și alte etape. Wasson a sugerat o etapă de turbulență competitivă între creștere și maturitate. Vezi Chester R. Wasson, *Dynamic Competitive Strategy and Product Life Cycles* (Austin, TX: Austin Press, 1978). Maturitatea descrie o etapă de încetinire a creșterii vânzărilor și de saturație a pieței, o etapă de plafonare a vânzărilor după un punct de maxim.
23. John E. Swan și David R. Rink, „Fitting Market Strategy to Varying Product Life Cycles", *Business Horizons*, ianuarie-februarie 1982, pp. 72-76; Gerald J. Tellis și C. Merle Crawford, „An Evolutionary Approach to Product Growth Theory", *Journal of Marketing*, toamna 1981, pp. 125-134.
24. William E. Cox Jr., „Product Life Cycles as Marketing Models", *Journal of Business*, octombrie 1967, pp. 375-384.
25. Jordan P. Yale, „The Strategy of Nylon's Growth", *Modern Textiles Magazine*, februarie 1964, p. 32. Vezi și Theodore Levitt, „Exploit the Product Life Cycle", *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie 1965, pp. 81-94.
26. Chester R. Wasson, „How Predictable Are Fashion and Other Product Life Cycles?", *Journal of Marketing*, iulie 1968, pp. 36-43.
27. Wasson, „How Predictable Are Fashion and Other Product Life Cycles?", pp. 36-43.
28. William H. Reynolds, „Cars and Clothing: Understanding Fashion Trends", *Journal of Marketing*, iulie 1968, pp. 44-49.
29. Patrick Butters, „What Biggest Selling Adult Games Still Cranks Out Vexing Questions?", *Insight on the News*, 26 ianuarie 1998, p. 39.
30. Robert D. Buzzell, „Competitive Behavior and Product Life Cycles", în *New Ideas for Successful Marketing*, coordonată de John S. Wright și Jack Goldstucker (Chicago: American Marketing Association, 1956), p. 51.
31. Rajesh J. Chandy, Gerard J. Tellis, Deborah J. MacInnis și Pattana Thaivanich, „What to Say When: Advertising Appeals in Evolving Markets", *Journal of Marketing Research* 38, noiembrie, pp. 399-414.
32. William T. Robinson și Claes Fornell, „Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries", *Journal of Marketing Research*, august 1985, pp. 305-317; Glen L. Urban et al., „Market Share Rewards to Pionieering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications", *Management Science*, iunie 1986, pp. 645-659.
33. Gregory S. Carpenter și Kent Nakamoto, „Consumer Preference Formation and Pioneering Advantage", *Journal of Marketing Research*, august 1989, pp. 285-298.
34. William T. Robinson și Sungwook Min, „Is the First to Market the First to Fail? Empirical Evidence for Industrial Goods Businesses", *Journal of Marketing Research* 39, februarie 2002, pp. 120-128.
35. Frank R. Kardes, Gurumurthy Kalyanaram, Murali Chandrashekaran și Ronald J. Dornoff, „Brand Retrieval, Consideration Set Composition, Consumer Choice, and the Pioneering Advantage", *Journal of Consumer Research*, iunie 1993, pp. 62-75. Vezi și Frank H. Alpert și Michael A. Kamins, „Pioneer Brand Advantage and Consumer Behavior: A Conceptual Framework and Propositional Inventory", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vara 1994, pp. 244-253.
36. Thomas S. Robertson și Hubert Gatignon, „How Innovators Thwart New Entrants into Their Market", *Planning Review*, septembrie-octombrie 1991, pp. 4-11, 48; Douglas Bowman și Hubert Gatignon, „Order of Entry as a Moderator of the Effect of Marketing Mix on Market Share", *Marketing Science* 15, no. 3, 1996, pp. 222-242.
37. Venkatesh Shankar, Gregory S. Carpenter și Lakshman Krishnamurthi, „Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers", *Journal of Marketing Research* 35, februarie 1998, pp. 54-70.
38. Steven P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies* (New York: The Free Press, 1994). Vezi și Jin K. Han, Namwoon Kim și Hony-Bom Kin, „Entry Barriers: A Dull-, One-, or Two-Edged Sword for Incumbents? Unraveling the Paradox from a Contingency Perspective", *Journal of Marketing*, ianuarie 2001, pp. 1-14.
39. Victor Kegan, „Second Sight: Second Movers Take All", *The Guardian*, 10 octombrie 2002.
40. Peter N. Golder și Gerald J. Tellis, „Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?", *Journal of Marketing Research*, mai 1992, pp. 34-46; Shi Zhang și Arthur B. Markman, „Overcoming the Early Advantage: The Role of Alignable and Nonalignable Differences", *Journal of Marketing Research*, noiembrie 1998, pp. 1-15.
41. Gerald J. Tellis și Peter Golder, *Will and Vision: How Latecomers Can Grow to Dominate Markets* (New York: McGraw-Hill, 2001); Rajesh K. Chandy și Gerald J. Tellis, „The Incumbent's Curse? Incumbency, Size, and Radical Product Innovation", *Journal of Marketing Research*, iulie 2000, pp. 1-17.

42. Linda Himelstein, „Yahoo! The Company, the Strategy, the Stock", *BusinessWeek*, 7 septembrie 1998, pp. 66-76; Marc Gunther, „The Cheering Fades for Yahoo!", *Fortune*, 12 noiembrie 2001; Ben Elgin, „Inside Yahoo! The Untold Story of How Arrogance, Infighting, and Management Missteps Derailed One of the Hottest Companies on the Web", *BusinessWeek*, 21 mai 2001, p. 114; Ben Elgin, „The Search War Is About to Get Bloody", *BusinessWeek*, 28 iulie 2003, pp. 72-73.
43. Himelstein, „Yahoo! The Company, the Strategy, the Stock", pp. 66-76; Gunther, „The Cheering Fades for Yahoo!"; Elgin, „Inside Yahoo! The Untold Story of How Arrogance, Infighting, and Management Missteps Derailed One of the Hottest Companies of the Web", p. 114; Elgin, „The Search War Is About to Get Bloody", pp. 72-73.
44. Oscar Suris, „Ads Aim to Sell Hush Puppies to New Yuppies", *Wall Street Journal*, 28 iulie 1993, pp. B1, B6; Keith Naughton, „Don't Step on My Blue Suede Hush Puppies", *BusinessWeek*, 11 septembrie 1995, pp. 84-86; Cyndee Miller, „Hush Puppies: All of a Sudden They're Cool", *Marketing News*, 12 februarie 1996, p. 10; Denise Gellene, „An Old Dog's New Tricks: Hush Puppies' Return in the '90s Is No Small Feet", *Los Angeles Times*, 30 august 1997, p. D1; Malcolm Gladwell, „How to Start an Epidemic", *The Guardian*, 22 aprilie 2000.
45. Sarah Ellison, „P&G to Buy Glide Dental Floss, A Popular Brand", *Wall Street Journal*, 17 septembrie 2003, p. A19; „What's Hot: Promoting Dental Floss", *Drug Store News*, 8 septembrie 2003, p. 23.
46. Allen J. McGrath, „Growth Strategies with a '90s Twist", *Across the Board*, martie 1995, pp. 43-46.
47. Jane Eisinger Rooney, „Brand New Day", *Association Management*, februarie 2003, pp. 46-51.
48. Brian Wansink și Michael L. Ray, „Advertising Strategies to Increase Usage Frequency", *Journal of Marketing*, ianaurie 1996, pp. 31-46. Vezi și Brian Wansink, „Expansion Advertising", în *How Advertising Works*, coordonată de John Philip Jones (Thousand Oaks, CA: Sage Publications), pp. 95-103.
49. Stephanie Thompson, „Coffee Brands Think Outside of the Can", *Advertising Age*, 28 iulie 2003, p. 26.
50. Vanessa O'Connell, „Food: After Years of Trial and Error, a Pickle Slice That Stays Put", *Wall Street Journal*, 6 octombrie 1998, p. B1; „Vlasic's Hamburger-Size Pickles", *Wall Street Journal*, 5 octombrie 1998, p. A26; www.vlasic.com.
51. Kathryn Shattuck, „Mouthwash Without the Bottle", *New York Times*, 7 iulie 2002, p. 32, Michael Beirne și Aaron Baar, „Altoids Takes Offense in Breath Strips War", *Brandweek*, 9 decembrie 2002, p. 4.
52. Stephen M. Nowlis și Itamar Simonson, „The Effect of New Product Features on Brand Choice", *Journal of Marketing Research*, februarie 1996, pp. 36-46.
53. Philip Kotler, „Phasing Out Weak Products", *Harvard Business Review*, martie-aprilie 1965, pp. 107-118; Richard T. Hise, A Parasuraman și R. Viswanathan, „Product Elimination: The Neglected Management Responsibility", *Journal of Business Strategy*, primăvara 1984, pp. 56-63; George J. Avlonitis, „Product Elimination Decision Making: Does Formality Matter", *Journal of Marketing*, iarna 1985, pp. 41-52.
54. Kathryn Rudie Harrigan, „The Effect of Exit Barriers upon Strategic Flexibility", *Strategic Management Journal* 1, 1980, pp. 165-176.
55. Kathryn Rudie Harrigan, „Strategies for Declining Industries", *Journal of Business Strategy*, toamna 1980, p. 27.
56. „Hot Cereal Is One Hot Commodity", *Prepared Foods*, ianuarie 2000.
57. Philip Kotler, „Harvesting Strategies for Weak Products", *Business Horizons*, august 1978, pp. 15-22; Laurence P. Feldman și Albert L. Page, „Harvesting: The Misunderstood Market Exit Strategy", *Journal of Business Strategy*, primăvara 1985, pp. 79-85.
58. Claudia H. Deutsch, „Pitney Bowes Survives Faxes, E-Mail and the Internet", *New York Times*, 18 august 1998, p. D1; Matthew Lubanko, „Pitney Bowes faces E-Foes Despite Lion's Share of the Market", *Hartford Courant*, 18 martie 2000, p. E1.
59. Nariman K. Dhalla și Sonia Yuspeh, „Forget the Product Life Cycle Concept", *Harvard Business Review*, ianuarie-februarie 1976, p. 195.
60. Robert D. Buzzell, „Market Functions and Market Evolution", *Journal of Marketing* 63, ediție specială 1999, pp. 61-63.
61. Pentru o analiză a evoluției pieței minivanurilor între 1982 și 1998, vezi Jose Antonio Rosa, Joseph E. Porac, Jelena Runser-Spanjol și Michael S. Saxon, „Sociocognitive Dynamics in a Product Market", *Journal of Marketing* 63, ediție specială 1999, pp. 64-77.
62. Daniel Fisher, „Six Feet Under", *Forbes*, 7 iulie 2003, pp. 66-68.

CAPITOLUL 11 CONCURENȚA

ÎN ACEST CAPITOL VOM ABORDA URMĂTOARELE CHESTIUNI:

1. Cum își identifică marketerii concurenții primari?
2. Cum trebuie să analizăm strategiile, obiectivele, atuurile și slăbiciunile concurenților?
3. Cum pot liderii de piață să extindă piața totală și să-și apere cota de piață?
4. Cum trebuie să-i atace șalangerii pe liderii de piață?
5. Cum pot face o concurență eficace imitatorii de piață sau specialiștii de nișă?

Pentru crearea unor mărci puternice, este nevoie de o foarte bună cunoaștere a concurenței – concurență care devine tot mai crâncenă, de la an la an. Noi tipuri de concurență apar din toate direcțiile: din partea concurenților globali, nerăbdători să obțină vânzări pe noi piețe; din partea concurenților online, care caută modalități cu costuri eficiente de a-și extinde distribuția; din partea mărcilor private ale distribuitorilor și a mărcilor de magazin, menite să ofere alternative cu prețuri mai scăzut; și din partea unor extensii ale megamărcilor puternice, care își valorifică atuurile pentru a intra în noi categorii. Să ne gândim cum s-a intensificat concurența pe piața blugilor.

Levi Strauss și-a văzut vânzările scăzând continuu, de la un vârf care atinsese 7,1 miliarde $ în 1996, la aproximativ 4 miliarde $ în 2003, parțial din cauza concurenței acerbe. Mărcile sale de blugi, exemplificate prin clasicul model 501, sunt lovite din toate părțile: de sus, din partea liniilor mai scumpe și în mare vogă ale designerilor de modă gen Calvin Klein și Tommy Hilfiger, dar și ale magazinelor GAP; de jos, din partea mărcilor private mai ieftine și foarte populare, cum ar fi Arizona, a detailistului JC Penney, și Canyon River Blues, a detailistului Sears; dintr-o parte, de mărci tradiționale și bine ancorate pe piață, cum ar fi Wrangler și Lee; și din cealaltă parte, de linii moderne și cu mare succes printre tineri, cum ar fi American Eagle, Bugle Boy, JNCO, Lucky și Diesel. Marca Levi's se vede atacată din atât de multe direcții, încât firma nici nu mai știe în ce parte să se întoarcă! Pentru a putea concura mai bine, de curând a introdus linia Signature, care urmează să fie vândută prin magazine cu rabat cum ar fi Wal-Mart, și linia ceva mai scumpă Premium Red Line, pentru magazine universale de lux, cum ar fi Nordstrom și Neiman Marcus. Multe voci cu autoritate din domeniul marketingului s-au întrebat, însă, dacă nu cumva era cam târziu și dacă marca Levi's va mai reuși vreodată să-și recapete poziția de lider.[1]

Pentru a-și concepe și implementa cele mai bune strategii posibile în privința poziționării mărcilor, firmele trebuie să acorde cea mai mare atenție concurenților lor.[2] Piețele au devenit pur și simplu mult prea competitive, pentru ca firmele să-și permită să se concentreze numai asupra consumatorului. Acest capitol analizează rolul jucat de concurență și modul în care marketerii își pot gestiona cel mai bine mărcile, în funcție de poziția ocupată pe piață.

Forțele concurenței

Michael Porter a identificat cinci forțe care determină atractivitatea intrinsecă pe termen lung a unei piețe sau a unui segment de piață: concurenții din ramura de activitate, concurenții potențiali, substitutele (produsele sau serviciile înlocuitoare), cumpărătorii și furnizorii. Modelul lui Porter este prezentat în figura 11.1. Pericolele sau amenințările asociate acestor forțe sunt următoarele:

1. ***Amenințarea unei rivalități acerbe în cadrul segmentului.*** Un segment este neatrăgător dacă pe el activează deja concurenți numeroși, puternici sau agresivi. Devine încă și mai neatrăgător, dacă este stabil sau în declin, dacă suplimentările de capacitate productivă se fac în proporții mari, dacă nivelul costurile fixe este ridicat, dacă barierele de ieșire sunt mari sau dacă firmele concurente au mari interese să nu părăsească segmentul. Aceste condiții vor conduce la frecvente războaie ale prețurilor, la bătălii publicitare și la introduceri de produse noi, făcând costisitoare competiția pe piață. Pe piața telefoanelor mobile s-a manifestat o concurență acerbă, din cauza rivalităților de segment.

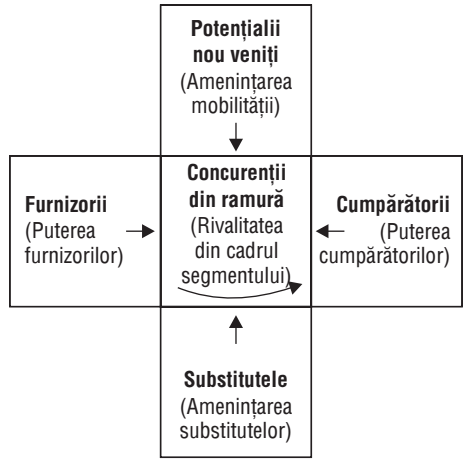


FIGURA 11.1 **Cele cinci forțe care determină atractivitatea structurală a unui segment**

Sursa: Reproducere cu permisiunea Free Press, din lucrarea apărută la Simon & Schuster, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, de Michael E. Porter. Copyright 1985 by Michael E. Porter.

2. ***Amenințarea intrării unor concurenți noi.*** Gradul de atractivitate al unui segment variază cu înălțimea barierelor de intrare și de ieșire.[3] Segmentul cel mai atrăgător este segmentul în care barierele de intrare sunt mari și cele de ieșire sunt mici. Puține firme noi pot să intre în ramura de activitate, iar cele mai puțin performante pot să iasă ușor. Când atât barierele de intrare, cât și cele de ieșire sunt mari, potențialul de profit este și el ridicat, dar firmele se confruntă cu mai multe riscuri, deoarece concurenții neperformanți nu pot să iasă din segment și se luptă să supraviețuiască. Când atât barierele de intrare, cât și cele de ieșire sunt mici, firmele intră și ies din ramura de activitate fără dificultăți, iar câștigurile sunt stabile și scăzute. Cazul cel mai neatrăgător este atunci când barierele de intrare sunt mici, iar cele de ieșire mari, fiindcă firmele intră pe segment în timpul perioadelor de prosperitate, dar le este greu să iasă în perioadele de dificultate. Rezultatul este o cronicizare a excedentului de capacitate și câștiguri reduse pentru toți. Sectorul

companiilor aeriene are bariere de intrare mici, dar bariere de ieșire mari, forțând toate companiile să se lupte din răsputeri în perioadele de declin economic.

3. ***Amenințarea produselor de substituție.*** Un segment este neatrăgător atunci când există sau pot să apară produse înlocuitoare (substitute). Substitutele limitează prețurile și profiturile. Firma trebuie să țină sub supraveghere atentă tendințele prețurilor. Dacă tehnologia avansează sau concurența se intensifică în aceste ramuri de substituție, este probabil ca prețurile și profiturile din segmentul de referință să scadă. Autocarele Greyhound și trenurile Amtrak și-au văzut profitabilitatea amenințată de dezvoltarea călătoriilor cu avionul.
4. ***Amenințarea puterii crescânde de negociere a cumpărătorilor.*** Un segment este neatrăgător atunci când cumpărătorii au multă putere de negociere sau puterea lor de negociere este pe cale să crească. Ascensiunea giganților din comerțul cu amănuntul, cum ar fi Wal-Mart, i-a făcut pe unii analiști să conchidă că profitabilitatea potențială a producătorilor de bunuri de consum preambalate se va vedea redusă. Puterea de negociere a cumpărătorilor crește atunci când aceștia devin mai concentrați sau mai organizați, când produsul reprezintă o fracțiune semnificativă din costurile cumpărătorului, când produsul este nediferențiat, când costurile suportate de cumpărător pentru schimbarea furnizorului sunt mici, când cumpărătorii sunt sensibili la preț din cauza profiturilor scăzute sau când cumpărătorii pot să se integreze în amonte. Pentru a se proteja, vânzătorii pot să-i aleagă pe cumpărătorii cu putere minimă de negociere sau care își permit cel mai puțin să-și schimbe furnizorii. O apărare mult mai bună constă în elaborarea unor oferte superioare, pe care cumpărătorii puternici să nu le poată refuza.
5. ***Amenințarea puterii crescânde de negociere a furnizorilor.*** Un segment este neatrăgător dacă furnizorii firmei au posibilitatea să majoreze prețurile sau să diminueze cantitatea furnizată. Companiile petroliere, cum ar fi ExxonMobil, Shell, BP și Chevron-Texaco, sunt dependente de mărimea rezervelor de țiței și de acțiunile cartelurilor furnizoare, cum ar fi OPEC. Furnizorii tind să fie puternici atunci când sunt concentrați sau organizați, când există puține substitute, când produsul furnizat este un factor de producție important, când costurile de schimbare a furnizorului sunt mari și când furnizorii pot să se integreze în aval. Cele mai bune metode de apărare le reprezintă relațiile reciproc avantajoase cu furnizorii sau utilizarea unor surse multiple de aprovizionare.

Identificarea concurenților

Identificarea concurenților unei firme poate părea o chestiune simplă. PepsiCo știe că Dasani, de la Coca-Cola, este principalul mare concurent pentru marca sa de apă îmbuteliată, Aquafina; Citigroup știe că Bank of America este un concurent major în sectorul serviciilor bancare; iar PetSmart.com știe că marele său concurent online

pentru mâncarea de animale și alte articole auxiliare este Petco.com. Dar gama concurenților efectivi și potențiali ai unei firme poate fi, în realitate, mult mai amplă. O firmă riscă să aibă mai mult de suferit din partea unor concurenți în curs de afirmare sau a unor tehnologii nou apărute pe piață, decât din partea concurenților curenți. Indubitabil așa s-a întâmplat în cazul firmei Toys "R" Us și al altor mari detailiști de jucării:

TOYS "R" US ȘI KB TOYS

Presiunile în direcția reducerii prețurilor, venite din partea detailiștilor cu rabat gen Wal-Mart sau Target și chiar din partea unor magazine de electronice gen Best Buy și Circuit City, au izbit puternic lanțurile detailiștilor de jucării, pe unii dintre ei trimițându-i chiar în faliment. În perioada sărbătorilor de iarnă ale anului 2004, Wal-Mart a făcut cea mai agresivă mișcare văzută vreodată în sectorul jucăriilor, reducându-și drastic prețurile, până la cu 20 de procente mai puțin decât cele practicate de Toys "R" Us și KB Toys. La Wal-Mart, una dintre cele mai căutate jucării ale sezonului, Hokey-Pokey Elmo, s-a vândut cu 19,46 $, în timp ce la KB Toys costa 24,99 $. Grație prețurilor aproape derizorii, detailiștii cu rabat au vânzări mai mari, plus că dețin mai multe locații, precum și flexibilitatea necesară ca să iasă la pragul de rentabilitate sau chiar să piardă bani, dacă e nevoie, în domenii cum ar fi cel al jucăriilor, fiindcă se pot compensa din încasările aduse de alte produse. Drept rezultat, unii detailiști de jucării, cum ar fi venerabilul lanț de magazine FAO Schwartz, au făcut cerere de intrare în faliment, în timp ce alții, cum ar fi Toys "R" US, își reduc dimensiunile. Firma a închis 182 de magazine autonome Kids "R" Us, precum și lanțul Imaginarium. KB Toys s-ar putea să încerce specializarea de piață, pentru a putea supraviețui, transformându-se în furnizor de nișă.[4]

Multe firme au neglijat să privească spre Internet, ca loc de apariție a celor mai periculoși concurenți. Site-urile Web care oferă locuri de muncă și prezintă cereri și oferte imobiliare sau de automobile amenință existența ziarelor – ale căror venituri se sprijină în proporție foarte mare pe anunțurile de mică publicitate. Firmele care au cel mai mult a se teme de tehnologia Internet sunt intermediarii lumii. Cu câțiva ani în urmă, lanțurile de librării Barnes & Noble și Borders se băteau între ele care să construiască mai multe megamagazine, unde amatorii de cărți pot să răsfoiască un volum după altul, tolăniți pe canapele confortabile și sorbind alene dintr-un cappuccino. În timp ce ele hotărau ce produse să ofere, Jeffrey Bezos edifica un imperiu online denumit Amazon.com. Librăria din ciberspațiu a lui Bezos avea avantajul că oferea o varietate aproape nelimitată de cărți, fără cheltuieli de gestiune a stocurilor. Acum, atât Barnes & Noble, cât și Borders se străduiesc din răsputeri să vină tare din urmă, construindu-și propriile magazine online. Din păcate, „miopia concurentului" – concentrarea atenției asupra concurenților existenți, mai degrabă decât asupra celor latenți – a dus la dispariția unor afaceri altădată înfloritoare:[5]

ENCYCLOPAEDIA BRITANNICA

În 1996, o editură veche de 230 de ani, Encyclopaedia Britannica, și-a concediat întreaga forță de vânzare autohtonă, după ce lansarea abonamentului de 5 $ pe lună la site-ul de Internet al editurii i-a făcut pe părinți să-și piardă interesul în setul de 32 de volume al enciclopediei, care costă 1.250 $. Britannica a hotărât să-și creeze un site online după ce și-a dat seama că puștanii, pentru care calculatorul nu mai are secrete, caută cel mai adesea informații pe Internet sau pe CD-ROM-uri gen Microsoft Encarta, care costă 50 $. Culmea ironiei este că Encyclopaedia Britannica a avut ocazia unui parteneriat cu Microsoft, în crearea conținutului pentru Encarta, dar a refuzat. În 1999, Britannica și-a pus la dispoziție în sistem online tot conținutul enciclopediei, pe gratis, începând să încaseze venituri din vânzarea de spațiu publicitar pe Web.[6]

Putem face analiza concurenței atât din punctul de vedere al sectorului de activitate, cât și al concepției de marketing.[7]

Conceptul concurenței din perspectiva sectorului economic

Ce este de fapt un sector economic? Un **sector economic** este un grup de firme care oferă același produs sau o clasă de produse ce reprezintă substitute apropiate unul pentru celălalt. Sectoarele economice se pot clasifica după numărul de firme vânzătoare; după gradul de diferențiere a produsului; după prezența sau absența barierelor de intrare, de mobilitate sau de ieșire; după structura costurilor; după gradul de integrare pe verticală și după gradul de globalizare.

NUMĂRUL DE VÂNZĂTORI ȘI GRADUL DE DIFERENȚIERE Punctul de pornire în descrierea unui sector îl reprezintă specificarea numărului de vânzători și dacă produsul este omogen sau extrem de diferențiat. Aceste caracteristici dau naștere la patru tipuri de structuri ale sectorului:

1. ***Monopolul pur:*** O singură firmă furnizează un anumit produs sau serviciu într-o anumită țară sau zonă (o companie locală de gaz sau de televiziune prin cablu). Un monopolist nereglementat ar putea să perceapă prețuri mari, să-și facă puțină publicitate sau deloc și să ofere un serviciu minimal. Dacă există substitute parțiale și un oarecare pericol de concurență, s-ar putea ca monopolistul să investească în mai multe servicii și în tehnologie. Un monopolist reglementat este obligat să perceapă un preț mai scăzut și să asigure un grad mai mare de servire, activitatea lui fiind considerată de interes public.
2. ***Oligopolul:*** Câteva firme (de obicei) mari produc bunuri care variază între extrem de diferențiate și standardizate. *Oligopolul pur* constă în câteva firme care produc, în esență, aceeași marfă (petrol, oțel). Firmele de acest gen nu prea pot să schimbe altceva decât prețul curent. Dacă firmele concurente le egalează la capitolul prețului și la cel al serviciilor, singurul mod în care se poate câștiga avantaj competitiv este prin scăderea costurilor. *Oligopolul diferențiat* constă în câteva firme care produc bunuri (automobile, aparate de fotografiat) parțial diferențiate prin aspecte care țin

de calitate, de atribute caracteristice, de design stilistic sau de servicii. Fiecare concurent ar putea încerca să devină lider pentru unul dintre aceste atribute majore, să-i atragă pe clienții care dau întâietate atributului respectiv și să perceapă o primă de preț pentru atributul oferit.

3. ***Concurența monopolistă:*** Există mulți concurenți care își pot diferenția ofertele în întregime sau în parte (restaurante, saloane de frumusețe). Concurenții se concentrează pe segmentele de piață unde pot să satisfacă nevoile clienților într-un mod superior, putând astfel să impună un preț mai mare.
4. ***Concurența pură:*** Există numeroși concurenți care oferă același produs și serviciu (piața acțiunilor, bursele de mărfuri). Deoarece nu există nici o bază de diferențiere, prețurile concurenților vor fi aceleași. Nici un concurent nu-și face publicitate, decât dacă publicitatea poate să creeze diferențiere pe baze psihologice (țigări, bere), caz în care ar fi mai adecvat să descriem sectorul respectiv ca fiind caracterizat prin concurență monopolistă.

Structura competitivă a unui sector se poate modifica în timp. De pildă, sectorul media a continuat să se aglutineze, transformându-se dintr-unul monopolist, într-un oligopol diferențiat:

SECTORUL MEDIA

Pentru mai mult de un deceniu, sectorul firmelor de media s-a aglutinat constant, ajungând până în punctul în care patru mari imperii mediatice își pot integra acum pe verticală conținutul și distribuția: News Corp., firma în valoare de 30 de miliarde $ a lui Rupert Murdoch; Time Warner, cu 39,9 miliarde $; Viacom, cu 26,6 miliarde $ și, cea mai mică, NBC, care nu valorează decât 6,9 miliarde $. Combinația dintre studiouri producătoare de programe și unități de difuzare prin cablu și în rețea, care distribuie conținutul mediatic, le aduce economii și avantaje acționarilor. Consumatorii, însă, sunt îngrijorați de efectele reducerii concurenței. Când tot mai puțini oameni decid asupra programelor, calitatea și varietatea riscă să aibă de suferit, iar diminuarea concurenței ar putea însemna prețuri mai mari pentru abonații la cablu și la programe prin satelit. De asemenea, un aspect foarte important este acela că, dacă numai câțiva giganți media controlează conținutul și distribuția, programele mai mici și mai inovatoare s-ar putea vedea constrânse să iasă de pe piață.[8]

BARIERELE DE INTRARE, DE MOBILITATE ȘI DE IEȘIRE Sectoarele economice se deosebesc foarte mult între ele din punctul de vedere al ușurinței de intrare. E ușor de deschis un restaurant nou, dar dificil de pătruns în industria aeronautică. Principalele *bariere de intrare* sunt: necesarul mare de capital; economiile de scară; cerințele de brevetare și de autorizare; posibilitățile limitate de amplasare, de aprovizionare cu materii prime sau de distribuție; cerințele de reputație. Chiar și după ce a pătruns într-un sector, o firmă se poate confrunta cu *bariere de mobilitate*, atunci când încearcă să intre pe segmente de piață mai atrăgătoare.

Firmele se confruntă adesea cu *bariere de ieșire*, cum ar fi: obligații legale sau morale față de clienți, creditori și angajați; restricții impuse de guvern; valoarea scăzută de valorificare a activelor, din cauza supraspecializării sau a uzurii fizice și/sau morale; lipsa de ocazii alternative; gradul mare de integrare verticală; și bariere emoționale.[9] Multe firme rămân într-un sector de activitate atâta timp cât reușesc să-și acopere costurile variabile și costurile fixe, în parte sau în totalitate. Prezența lor, însă, diminuează profiturile pentru toată lumea din sector. Chiar dacă unele firme nu vor să iasă de pe piață, ar putea încerca să-și reducă mărimea. Companiile pot încerca să diminueze barierele din calea restrângerii, pentru a-i ajuta pe concurenții aflați în mare dificultate să devină mai mici în mod elegant.[10]

STRUCTURA DE COST Fiecare sector își are propria încărcătură de costuri, care îi modelează în mare parte conduita strategică. De exemplu, siderurgia presupune costuri masive de producție și de aprovizionare cu materii prime; producția de jucării presupune costuri mari de distribuție și de marketing. Firmele se străduiesc să-și diminueze costurile cele mai mari. Producătorul integrat de oțel care are combinatul cel mai eficient din punctul de vedere al costurilor va deține un mare avantaj în fața altor firme integrate din industria sa, dar chiar și așa va avea costuri mai mari decât noile tipuri de mini oțelării.

GRADUL DE INTEGRARE VERTICALĂ Firmele consideră că este avantajos să se integreze în amonte sau în aval (**integrare verticală**). Marii producători de petrol desfășoară activități de prospecție, de foraj, de rafinare, de producție petrochimică și de administrare a benzinăriilor. Integrarea verticală duce adesea la scăderea costurilor, iar firma câștigă o cotă mai mare din valoarea adăugată de-a lungul lanțului ofertei. În plus, firmele integrate pe verticală pot să manipuleze prețurile și costurile din porțiuni diferite ale lanțului valorii, pentru a-și realiza profiturile acolo unde nivelul de impozitare este cel mai scăzut. Pot exista și unele dezavantaje, cum ar fi costuri mari în anumite porțiuni ale lanțului valorii și o anume lipsă de flexibilitate. Tot mai multe firme se întreabă cât de verticale ar trebui să fie. Multe își externalizează un număr suplimentar de activități – mai ales pe acelea care pot fi făcute mai bine și mai ieftin de firme specializate.

GRADUL DE GLOBALIZARE Unele sectoare sunt extrem de locale (de exemplu: serviciile de îngrijire a gazonului); altele au acoperire globală (cum ar fi industria petrolieră, industria motoarelor de avion, sectorul aparatelor de fotografiat). Firmele din sectoare globale trebuie să concureze la nivel global, dacă vor să obțină economii de scară și să țină pasul cu progresul tehnologic.[11]

Conceptul concurenței din perspectiva pieței

Pe lângă abordarea din perspectiva sectorului de activitate economică, îi putem identifica pe concurenți și din perspectiva pieței: concurenții sunt firmele care satisfac aceeași nevoie a clientului. De exemplu, un client care cumpără un pachet informatic

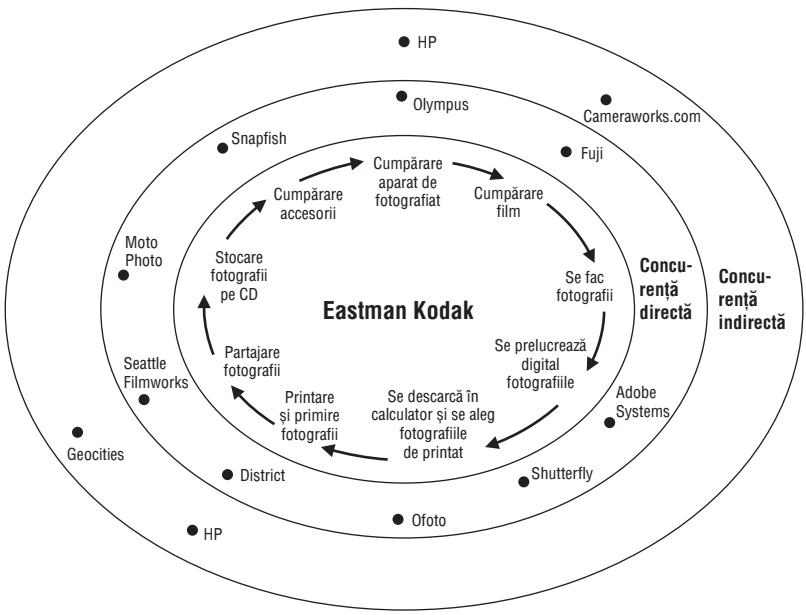
pentru procesarea de texte dorește, de fapt, „capacitate de scriere" – o nevoie care poate fi satisfăcută cu ajutorul creioanelor, al stilourilor sau al mașinilor de scris. Marketerii trebuie să depășească stadiul „miopiei de marketing" și să înceteze definirea concurenței în termenii clasici ai categoriei.[12] Coca-Cola, concentrată pe afacerea cu băuturi răcoritoare, n-a observat ce se întâmplă pe piața cafenelelor și a localurilor unde se servesc sucuri de fructe proaspete, care în cele din urmă au ajuns să-i afecteze vânzările de băuturi răcoritoare.

Conceptul concurenței din perspectiva pieței revelează un ansamblu mai vast și mai divers de concurenți efectivi și potențiali. Rayport și Jaworski propun ca identificarea specifică a concurenților direcți și indirecți ai unei firme să se facă prin cartografierea etapelor parcurse de cumpărător în obținerea și utilizarea produsului. Figura 11.2 ilustrează o asemenea *hartă de reprezentare a concurenților*, pentru firma Eastman Kodak din sectorul filmelor fotografice. În centrul figurii se află o listă a activităților desfășurate de consumator: cumpărarea unui aparat de fotografiat, cumpărarea unui film, fotografierea și așa mai departe. În următorul cerc concentric se află principalii concurenți ai firmei Kodak, la capitolul fiecărei activități desfășurate de consumator: Olympus pentru cumpărarea aparatului foto, Fuji pentru cumpărarea filmelor și așa mai departe. Al doilea cerc concentric îi conține pe concurenții indirecți – HP, Intel, cameraworks.com – care, în cazul firmei Kodak, devin în tot mai mare măsură concurenți direcți. Acest tip de analiză scoate în evidență atât ocaziile, cât și amenințările care stau în fața unei firme.[13]

FIGURA 11.2

Harta de reprezentare a concurenților pentru Eastman Kodak

Sursa: Jeffrey F. Rayport și Bernard J. Jaworski, *e-Commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001), p. 53



Analizarea concurenților

După ce și-a identificat concurenții primordiali, firma trebuie să le determine strategiile, obiectivele, atuurile și slăbiciunile.

Strategiile

Un grup de firme care aplică aceeași strategie pe o piață-țintă dată poartă denumirea de **grup strategic**.[14] Să presupunem că o firmă vrea să intre în industria aparatelor electrocasnice mari. Care este grupul ei strategic? Firma trasează diagrama prezentată în figura 11.3 și descoperă patru grupuri strategice definite după nivelul calității și după gradul de integrare verticală. În grupul A există un singur concurent (Maytag); în grupul B există trei (General Electric, Whirlpool și Sears); în grupul C există patru; și în grupul D există doi. Din acest exercițiu de identificare se pot trage câteva concluzii importante. Mai întâi, faptul că înălțimea barierelor de intrare este alta pentru fiecare grup. În al doilea rând, dacă firma noastră reușește să pătrundă în oricare din grupuri, membrii grupului respectiv devin principalii săi concurenți.

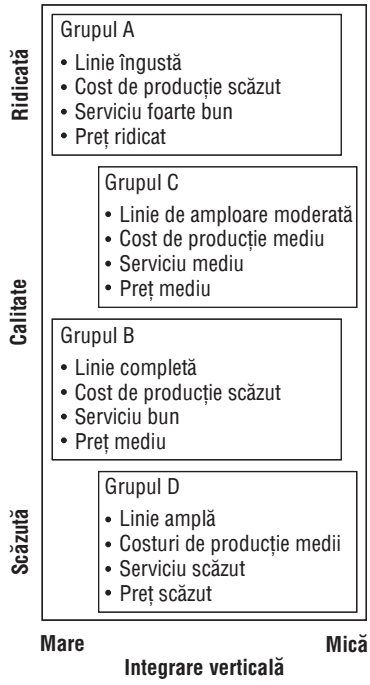


FIGURA 11.3
Grupuri strategice în industria aparatelor electrocasnice mari

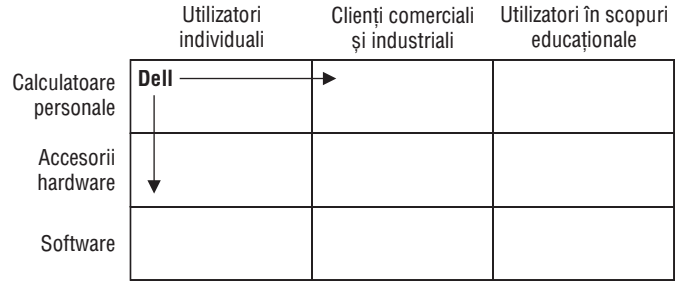
Obiectivele

După ce și-a identificat principalii concurenții și le-a determinat strategiile, firma trebuie să dea răspuns la următoarele întrebări: ce caută să obțină fiecare concurent de pe piață? Care este forța motrice a comportamentului său? Mulți sunt factorii care modelează obiectivele unui concurent, inclusiv mărimea, experiența din trecut, managementul curent și situația financiară. Dacă firma concurentă este o diviziune a unei corporații mai mari, este important de știut dacă firma-mamă o exploatează în scopuri de creștere, de obținere a unui profit sau de asigurare cu lichidități.[15]

O ipoteză inițială pertinentă este aceea că toți concurenții se străduiesc să-și maximizeze profiturile. Pe de altă parte, nu toți acordă aceeași pondere de importanță profiturilor pe termen scurt, față de cele realizabile pe termen lung. Multe firme din Statele Unite au fost criticate că urmează un model de maximizare a profitului pe termen scurt, în mare parte fiindcă performanța lor curentă face obiectul atenției acționarilor, care, dacă își pierd încrederea, s-ar putea să-și vândă acțiunile, provocând o

FIGURA 11.4

Planurile de expansiune ale unui concurent



creștere a costului capitalului pentru companie. Firmele japoneze acționează, în cea mai mare parte, pe baza unui model de maximizare a cotei de piață. O porțiune importantă din fondurile pe care le utilizează este asigurată, la dobânzi scăzute, de băncile japoneze, care în trecut au acceptat fără probleme și profituri mai mici. O ipoteză alternativă ar putea fi aceea că fiecare concurent urmărește o combinație de obiective: profitabilitate curentă, creșterea cotei de piață, flux de numerar pozitiv, supremație tehnologică sau supremație în materie de serviciu.

În fine, o firmă trebuie să țină sub observație planurile de expansiune ale concurenților săi. În figura 11.4 puteți vedea o „hartă a teatrului de operațiuni", în coordonatele produs-piață, pentru industria calculatoarelor personale. Dell, care a demarat ca forță redutabilă în vânzarea de calculatoare personale către utilizatorii individuali, a devenit acum o forță importantă și pe piața comercială, și pe cea industrială. Alți concurenți deja existenți pe piață ar putea încerca să ridice bariere de mobilitate în calea expansiunii firmei Dell.

Atuurile și slăbiciunile

O firmă trebuie să culeagă informații despre atuurile și slăbiciunile fiecărui concurent. Tabelul 11.1 prezintă rezultatele anchetei întreprinse de o firmă care le-a cerut clienților să-i evalueze pe cei trei concurenți ai ei: A, B și C, în funcție de cinci atribute. Concurentul A se dovedește a fi o firmă bine cunoscută și respectată pentru produsele sale de înaltă calitate, distribuite prin intermediul unei forțe de vânzare bine pregătite. Concurentul A este slab în materie de asigurare a disponibilității produsului și a asistenței tehnice. Concurentul B este bun la toate capitolele și excelent în materie de disponibilitate a produsului și de calitate a forței de vânzare. Concurentul C are note proaste la aproape toate atributele. Aceste informații sugerează că firma noastră ar putea să-l atace pe concurentul A la disponibilitatea produsului și la asistență tehnică, iar pe concurentul C la aproape toate capitolele, dar nu este cazul să-l atace pe concurentul B, care nu manifestă nici o slăbiciune foarte evidentă.

În general, o firmă trebuie să monitorizeze trei variabile, atunci când își analizează concurenții:

1. ***Cota de piață:*** Cota deținută de concurent din totalul pieței-țintă.

TABELUL 11.1 **Evaluarea concurenților de către clienți, după factorii-cheie ai succesului**

	Cunoașterea de către client	Calitatea produsului	Disponibilitate a produsului	Asistența tehnică	Personalul de vânzare
Concurentul A	E	E	S	S	B
Concurentul B	B	B	E	B	E
Concurentul C	M	S	B	M	M

Notă: E = Excelent, B = Bun, M = Mulțumitor, S = Slab

2. ***Cota rațională:*** Procentajul de clienți care l-au numit pe concurent, atunci când au răspuns la întrebarea: „Care este prima firmă care vă vine în minte, atunci când se menționează acest sector de activitate?".
3. ***Cota afectivă:*** Procentajul de clienți care l-au numit pe concurent, atunci când au răspuns la întrebarea: „De la ce firmă ați prefera să cumpărați acest produs?".

Există o corelație interesantă între aceste trei criterii de evaluare. Tabelul 11.2 arată valorile corespunzătoare acestor trei criterii, pentru cei trei concurenți din tabelul 11.1. Concurentul A se bucură de cea mai mare cotă de piață, dar aceasta este în scădere. Cota rațională și cea afectivă sunt și ele în scădere, probabil fiindcă firma nu asigură în grad suficient de mare disponibilitatea produsului și asistență tehnică. Concurentul B câștigă constant cotă de piață, probabil grație unor strategii care îi majorează cota rațională și cea afectivă. Concurentul C pare să se fi blocat la un nivel coborât al cotei de piață, al cotei mentale și al cotei afective, probabil din cauza unor atribute slabe în privința produsului și a marketingului. Am putea generaliza fenomenul sub forma enunțului următor: *Firmele care realizează creșteri constante ale cotei raționale și ale cotei afective vor ajunge inevitabil la creșteri ale cotei de piață și ale profitabilității*.

Pentru a-și îmbunătăți cota de piață, multe firme fac evaluarea comparativă a celor mai buni concurenți, precum și a performerilor de clasă mondială. Metoda evaluării comparative și avantajele sale sunt descrise în caseta „Notă de marketing: Îmbunătățirea performanței competitive cu ajutorul evaluării optim-comparative".

TABELUL 11.2 **Cota de piață, cota rațională și cota afectivă**

	Cota de piață (%)			Cota rațională (%)			Cota afectivă (%)		
	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002
Concurentul A	50	47	44	60	58	54	45	42	39
Concurentul B	30	34	37	30	31	35	44	47	53
Concurentul C	20	19	19	10	11	11	11	11	8

NOTĂ de marketing

Îmbunătățirea performanței competitive cu ajutorul evaluării optim-comparative

Evaluarea optim-comparativă („benchmarking") este arta de a învăța de la firmele care execută unele activități mai bine decât altele. Poate să existe o diferență și de zece ori mai mare între performanța calitativă, de viteză și de cost a unei firme de clasă mondială și cea a unei firme de nivel mediu. Scopul evaluării optim-comparative este acela de a copia sau de a îmbunătăți „cele mai bune practici", fie din interiorul unui sector anume, fie din mai multe sectoare diferite. Evaluarea optim-comparativă se face în șapte etape:

1. Determinarea funcțiilor supuse evaluării optim-comparative;
2. Identificarea variabilelor-cheie de performanță ce trebuie evaluate;
3. Identificarea celor mai bune firme din „clasa" celei care face evaluarea;
4. Măsurarea performanței acestor firme;
5. Măsurarea performanței firmei care face evaluarea;
6. Elaborarea unor programe și măsuri de natură să elimine diferența de performanță;
7. Implementarea programelor și monitorizarea rezultatelor.

Cum se pot identifica firmele cu cele mai bune practici? Un punct de plecare pertinent îl reprezintă chestionarea clienților, a furnizorilor și a distribuitorilor, pe care îi puteți ruga să vă spună ce firmă consideră ei că face cea mai bună treabă.

Sursele: Robert C. Camp, *Benchmarking: The Search for Industry-Best Practices that Lead to Superior Performance* (White Plains, NY: Quality Resources, 1989); Michael J. Spendolini, *The Benchmarking Book* (New York: Amacom, 1992); Stanley Brown, „Don't Innovate – Imitate!", *Sales & Marketing Management*, ianuarie 1995, pp. 24-25; Tom Stemberg, „Spies Like Us", *Inc.*, august 1998, pp. 45-49. Vezi și www.benchmarking.org/; Michael Hope, „Contrast and Compare", *Marketing*, 28 august 1997, pp. 11-13; Robert Hiebeler, Thomas B. Kelly și Charles Ketteman, *Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions* (New York: Arthur Andersen/Simon & Schuster, 1998).

Selecția concurenților

După ce firma a efectuat analiza valorii pentru client și i-a studiat cu atenție pe concurenți, își poate concentra atacul asupra unui concurent care aparține oricăreia dintre următoarele perechi de clase antonimice: concurenți puternici, față de concurenți slabi; concurenți apropiați, față de concurenți depărtați; și concurenți „buni" față de concurenți „răi".

■ ***Concurenți puternici – concurenți slabi.*** Majoritatea firmelor își dirijează loviturile spre concurenții slabi, fiindcă este nevoie de mai puține resurse pe punct de cotă câștigat. Totuși, firma ar trebui să-și măsoare forțele și cu concurenți puternici, fiindcă numai așa se poate ține pasul cu cei mai buni. Până și concurenții puternici au unele slăbiciuni.

■ ***Concurenți apropiați – concurenți îndepărtați.*** Majoritatea firmelor se întrec cu concurenții care le seamănă cel mai mult. Chevrolet își măsoară forțele cu Ford, nu cu Ferrari. Totuși, firmele ar trebui să-i recunoască și pe concurenții îndepărtați. Coca-Cola

spune că apa de la robinet este rivala ei numărul unu, nu Pepsi. Compania siderurgică U.S. Steel se teme mai mult de concurența produselor din mase plastice și aluminiu, decât de rivala Bethlehem Steel; iar muzeele au început acum să-și facă griji din pricina parcurilor tematice de divertisment și a mall-urilor.

■ ***Concurenți „buni" – concurenți „răi".*** În fiecare sector de activitate există concurenți „buni" și concurenți „răi".[16] O firmă ar trebui să-și sprijine concurenții „buni" și să-i atace pe cei „răi". Concurenții „buni" respectă regulile jocului; pleacă de la ipoteze realiste în privința potențialului de creștere al sectorului; își fixează prețurile în proporție rezonabilă cu costurile; sunt în favoarea unui climat sănătos în cadrul sectorului; se limitează la o porțiune sau un segment al sectorului; îi motivează pe ceilalți să-și diminueze costurile sau să-și îmbunătățească diferențierea; și acceptă nivelul general al cotei și profiturilor ce le revin. Concurenții „răi" încearcă să cumpere cotă, mai degrabă decât s-o câștige prin efort propriu; își asumă riscuri foarte mari; fac investiții în supracapacitate; și deranjează echilibrul la nivel de sector.

Strategii competiționale pentru liderii de piață

Putem să ne facem o idee mai clară, dacă împărțim firmele pe categorii în funcție de rolul pe care îl joacă pe piața-țintă: lider, șalanger, imitator sau specialist de nișă. Să presupunem că o piață este ocupată de firmele prezentate în figura 11.5. Patruzeci la sută din piață se află în mâinile unui *lider de piață*; alte 30 de procente se află în mâinile unui *șalanger de piață*; alte 20 de procente sunt în mâinile unui *imitator de piață* – o firmă care vrea să-și păstreze cota și „să nu facă valuri"; iar restul de 10 procente se află în mâinile unor *specialiști de nișă* – firme care servesc segmente mici de piață ignorate de firmele mai mari.

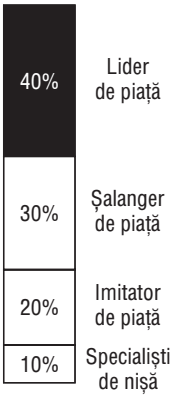


FIGURA 11.5
Structură ipotetică a unei piețe

În multe sectoare există o singură firmă care este recunoscută drept liderul de piață. Această firmă are cea mai mare cotă de pe piața produsului în cauză și, de regulă, ia inițiativa înaintea celorlalte firme, din punctul de vedere al schimbărilor aduse produsului, al introducerii de produse noi, al acoperirii distribuției și al intensității promoționale. Câțiva lideri de piață dintre cei mai renumiți ar fi Microsoft (programe informatice), Intel (microprocesoare), Gatorade (băuturi energizante pentru sportivi), Best Buy (comerț en detail cu aparatură electronică), McDonald's (fast-food), Gillette (lame de ras), UnitedHealth (asigurări medicale) și Visa (cărți de credit).

Ries și Trou susțin că, în general, produsele bine cunoscute dețin o poziție distinctivă în mintea consumatorilor. Totuși, cu excepția cazului în care deține un monopol legal, firma dominantă nu are deloc o viață ușoară și trebuie să se arate în permanență

vigilentă. Liderul de piață poate fi serios afectat de apariția unei inovații a produsului (cum s-a întâmplat când telefoanele celulare digitale ale firmelor Nokia și Ericsson au preluat conducerea de la modelele analogice ale firmei Motorola). S-ar putea ca liderul să cheltuiască moderat, în timp ce un șalanger nu se uită la câți bani cheltuiește (cum s-a întâmplat după al Doilea Război Mondial, când Montgomery Ward și-a pierdut poziția dominantă în distribuția cu amănuntul, în favoarea firmei Sears). S-ar putea ca liderul să-și aprecieze greșit concurența și să se trezească depășit (cum a pățit Sears, când i-a subestimat pe concurenții Kmart și ulterior Wal-Mart). S-ar putea ca firma dominantă să pară demodată, în comparație cu rivalii mai „tineri" și mai energici (Pepsi a încercat să-i răpească din cotă rivalei Coke, promovându-și o imagine de marcă mai tinerească). Costurile firmei dominante ar putea crește excesiv, afectându-i profiturile, sau un concurent cu costuri mai mici ar putea oferi prețuri semnificativ mai reduse. În caseta „Idee de marketing: Când un concurent furnizează mai mult, cerând mai puțin" se arată cum pot liderii de piață să reacționeze la atacurile unui concurent care practică agresiv politica prețurilor reduse.

Iată cât efort depune Hershey ca să-și mențină poziția conducătoare de pe piața americană a dulciurilor pe bază de ciocolată:[17]

HERSHEY

Permanent presată de creșterea rapidă a firmelor care produc tot felul de gustări preambalate, Hershey Foods Corp. a constatat că dominația pe piața americană a dulciurilor din ciocolată nu-i mai este de ajuns. Din ce în ce mai mulți consumatori renunță la dulciurile Hershey, în favoarea chipsurilor, a batoanelor energizante, a batoanelor din cereale sau a batoanelor combinate, din cereale, fructe uscate și semințe. Pentru a-și putea realiza țintele de profit, Hershey și-a redus costurile; a eliminat liniile de produse neperformante, cum ar fi dropsurile Luden; și-a redus cu sutele tipodimensiunile de ambalaj care se vindeau greu; și-a îmbunătățit distribuția, prin creșterea prezenței în magazinele generale cu marjă mare de profit; și a introdus extensii ale celor mai puternice mărci ale sale, cum ar fi Reese's Inside Out Cups. Pentru a putea concura la un nivel mai diversificat și a-și susține creșterea, Hershey a început chiar să ia în considerare și alte produse de tip „gustare preambalată".

Pentru a rămâne pe primul loc, este nevoie de acțiune pe trei fronturi. Mai întâi, firma trebuie să găsească modalități prin care să extindă cererea totală a pieței. În al doilea rând, firma trebuie să-și protejeze cota curentă de piață, prin acțiuni judicioase defensive și ofensive. În al treilea rând, firma poate încerca să-și majoreze mai departe cota, chiar dacă mărimea pieței rămâne constantă.

Extinderea pieței totale

În mod normal, firma dominantă câștigă cel mai mult atunci când piața totală se extinde. Dacă americanii încep să consume mai mult ketchup, cel mai mult de câștigat va avea firma Heinz, fiindcă vinde aproape două treimi din tot ketchup-ul consumat în

IDEE de marketing

Când un concurent furnizează mai mult, cerând mai puțin

Firmele care oferă redutabila combinație a prețurilor scăzute cu calitatea superioară reușesc să-și adjudece preferința afectivă și conținutul portofelelor consumatorilor din Europa și din Statele Unite, unde peste jumătate din populație face acum săptămânal cumpărături în magazinele comercianților de masă cum ar fi Wal-Mart și Target, față de numai un sfert în 1996. Cei doi giganți ai comerțului cu amănuntul, alături de alți jucători care merg pe ideea valorii avantajoase pentru client, cum ar fi Aldi, ASDA, Dell, E*TRADE Financial, JetBlue Airways, Ryanair și Southwest Airlines, au început să transforme modul în care consumatori de aproape toate vârstele și din aproape toate categoriile de venit cumpără alimente, îmbrăcăminte, bilete de avion, servicii financiare și calculatoare.

Punctele de cotă de piață pe care le câștigă jucătorii axați pe valoare ieftină pentru client reprezintă categoric un motiv de alarmă pentru rivalii cu prețuri mai mari. După ani întregi de dominație aproape exclusivă asupra tuturor consumatorilor, cu excepția celor realmente decișii să obțină cele mai scăzute prețuri, multe firme consacrate pe piață se confruntă acum cu dezavantaje clare la capitolul costurilor și le lipsește superioritatea în materie de calitate a produsului și a serviciului care altădată le diferența net de concurenții lor cu prețuri mai mici. Astăzi, pe măsură ce firmele axate pe valoare ieftină dintr-un număr crescând de sectoare renunță la concurența bazată numai pe prețuri și caută să avanseze la capitolul unor atribute cum ar fi calitatea, serviciul și comoditatea pentru client, jucătorii tradiționali au dreptate să se simtă amenințați.

Pentru a putea concura cu rivalii care oferă valoare ieftină, firmele consacrate trebuie să-și reconsidere căile perene către succes: păstrarea costurilor la un nivel scăzut, identificarea unor noi surse de diferențiere și gestionarea eficace a prețurilor. Ca să se poată bucura de succes pe piețe orientate spre valoarea ieftină, firmele sunt obligate să confere o nouă intensitate acestor strategii fără vârstă, să se concentreze asupra lor și apoi să le pună în executare fără nici cea mai mică greșeală. Diferențierea, de pildă, se referă mai puțin la țelul abstract de a te ridica deasupra puzderiei zgomotoase de oferte competitive, cât la cel de a identifica ocaziile favorabile pe care le-au lăsat deschise modelele de afaceri ale jucătorilor axați pe valoare ieftină. O politică eficace de stabilire a prețurilor se traduce prin purtarea tranzacție cu tranzacție a unei bătălii a percepțiilor, pentru a-i cuceri pe acei consumatori care sunt predispuși să creadă că rivalii axați pe valoare avantajoasă au întotdeauna oferte mai ieftine.

Rezultatele bătăliilor competiționale vor fi decise, ca întotdeauna, pe teren: în raioanele de produse, pe listele mercantologilor, în reevaluările proceselor și pe etichetele de preț. Când vine vorba de concurența prin valoare, jucătorii tradiționali nu-și pot permite să lase nici un ochi neprins – altfel riscă să vadă toată țesătura cum se deșiră! Concurenții axați pe valoare ieftină au schimbat așteptările consumatorilor în privința raportului de proporționalitate directă dintre calitate și preț. Mutația respectivă capătă elan și inerție, punând un accent sporit – și adăugând noi valențe sugestive – tradiționalelor imperative ale diferențierii și execuției.

Diferențierea

Pentru contracararea jucătorilor orientați spre valoare ieftină, va fi necesară o concentrare a atenției pe zone în care modelele lor de activitate lasă spațiu de manevră altor firme. De exemplu, în loc să încerce să concureze prin prețuri cu Wal-Mart și cu alți detailiști care oferă valoare avantajoasă, Walgreens pune accentul pe comoditatea achiziției în privința tuturor elementelor din activitatea sa: s-a extins rapid, pentru ca magazinele sale să devină omniprezente, asigurându-se în paralel că aproape toate se află în amplasamente de colț, unde se poate parca ușor. Walgreens și-a

reconfigurat interiorul magazinelor, pentru a grăbi accesul și ieșirea consumatorilor, plasând în apropierea intrării categorii-cheie de articole, cum ar fi alimentele de uz general și serviciile de procesare rapidă a fotografiilor. În ideea de a proteja vânzările produselor farmaceutice, firma a implementat un sistem simplu de pre-comandă la telefon și online, a făcut mai ușoară transferarea rețetelor între locații diferite din țară și a instalat ghișee de servire din mașină la majoritatea magazinelor aflate în clădiri separate. Aceste măsuri au ajutat Walgreens să-și dubleze veniturile între 1998 și 2002 – de la 15 miliarde $, la 32 de miliarde $.

Execuția

Piețele care vor valoare ieftină acordă de asemenea importanță execuției, mai ales în ceea ce privește prețurile și costurile. Dezastruoasa experiență a detailistului Kmart, care a încercat să concureze frontal cu Wal-Mart, evidențiază dificultatea pe care o prezintă provocarea liderilor de valoare avantajoasă folosind propriile lor mijloace. Faptul că egalezi sau chiar cobori sub prețurile unui jucător axat pe valoare avantajoasă – așa cum a făcut pentru scurtă vreme Kmart – nu-ți garantează neapărat că vei câștiga bătălia în percepția consumatorilor, împotriva firmelor deja reputate că au prețurile cele mai scăzute. Jucătorii cu valoare ieftină tind să aplice o politică agresivă de prețuri scăzute asupra produselor și a serviciilor achiziționate frecvent și ușor de comparat, compensându-și pierderile de marjă prin perceperea unor prețuri mai mari la ofertele lor de lux. Prin publicitatea concentrată pe evidențierea „ofertelor speciale" și utilizarea unor mijloace simple, dar proeminente, de semnalare a acestora, detaliștii au posibilitatea să-și aroge meritul pentru valoarea pe care o oferă și vor deveni probabil un element mereu mai vizibil al peisajului competițional.

Firește că, în ultimă instanță, capacitatea de a oferi prețuri încă și mai selectiv competitive depinde de reușita în a menține costurile la un nivel scăzut. Îmbunătățirea continuă este absolut necesară, sugerând un rol tot mai important, într-o varietate de sectoare economice, pentru metodele de producție raționalizată ale firmei Toyota, care urmăresc să diminueze costurile și să majoreze calitatea în mod constant și simultan. În cazul serviciilor financiare, de exemplu, băncile au folosit tehnici de raționalizare a procedurilor operaționale pentru a accelera verificarea cecurilor și aprobarea creditelor ipotecare, precum și pentru a îmbunătăți performanța centrelor de apel. Operațiunile raționalizate vor apărea probabil în tot mai multe sectoare. Firmele nu au de ales: cele care nu reușesc să-și elimine constant din costuri s-ar putea să piară.

Sursa: Adaptare după Robert J. Frank, Jeffrey P. George și Laxman Narasimhan, „When Your Competitor Delivers More for Less", *McKinsey Quarterly*, iarna 2004, pp. 48-59.

țară. Dacă firma Heinz reușește să convingă mai mulți americani să utilizeze ketchup-ul sau să-l utilizeze cu mai multe feluri de mâncare sau să utilizeze o cantitate mai mare de ketchup cu fiecare ocazie de consum, va obține un câștig considerabil. În general, liderul de piață ar trebui să caute clienți noi sau un grad mai mare de utilizare a produselor sale din partea clienților existenți.

CLIENȚI NOI Fiecare clasă de produse are posibilitatea să atragă cumpărători care fie nu cunosc produsul, fie nu vor să-l cumpere, din cauza prețului sau din cauză că îi lipsesc anumite atribute. O firmă poate să caute utilizatori noi în cadrul a trei grupuri de cumpărători: cei care ar putea să folosească produsul, dar încă n-o fac (*strategia penetrării pieței*), cei care nu l-au folosit niciodată (*strategia segmentului de piață nou*) și cei care trăiesc în altă parte (*strategia extinderii geografice*).

Cafeaua Starbucks este una dintre cele mai cunoscute mărci din lume. Starbucks reușește să vândă ceșcuța cu cafea la prețul de 3 $, pe când localul de peste drum nu reușește să obțină decât 1 $. Iar dacă doriți popularul sortiment „caffé latte", atunci vă costă 4 $. Starbucks deține peste 7.200 de locații în America de Nord, Bazinul Pacificului, Europa și Orientul Mijlociu, iar veniturile sale pe anul 2002 au atins suma de 3,3 miliarde $. Site-ul Web al firmei ne oferă o imagine concisă asupra strategiei multidirecționale prin care este abordat obiectivul creșterii.[18]

> Starbucks cumpără și prăjește cafea boabe integrală de înaltă calitate, pe care o vinde alături de cafea proaspăt pregătită, în combinații sortimentale alese, în stil italienesc, plus o mare varietate de produse de patiserie și de cofetărie, dar și accesorii și aparate pentru prepararea cafelei – în principal prin intermediul magazinelor proprii. Pe lângă toate acestea, Starbucks vinde cafea boabe integrală și printr-un grup de magazine specializate și de supermarketuri. Ca element suplimentar, Starbucks produce și vinde o linie de băuturi îmbuteliate pe bază de cafea, sub marca Frappuccino®, și o linie de înghețată superioară, prin intermediul parteneriatelor încheiate cu alte firme, și oferă o linie inovatoare de ceaiuri, produse de subsidiara în proprietate exclusivă Tazo Tea Company. Obiectivul urmărit este acela ca Starbucks să devină cea mai cunoscută și cea mai respectată firmă din lume. Pentru atingerea acestui obiectiv, firma are în plan să-și extindă în continuare cu rapiditate rețeaua magazinelor cu amănuntul, să-și dezvolte vânzările de linii specializate și alte operațiuni, și să exploateze în mod selectiv ocaziile de valorificare a mărcii Starbucks, prin introducerea unor noi produse și prin dezvoltarea unor noi canale de distribuție.

UN GRAD SPORIT DE UTILIZARE Utilizarea poate fi sporită prin creșterea *nivelului* sau a *cantității* consumului sau prin creșterea *frecvenței* consumului.

Cantitatea consumată poate fi uneori sporită prin intermediul ambalajului sau al designului produsului. S-a demonstrat că mărimile mai mari ale ambalajului duc la creșterea cantității de produs pe care consumatorii o utilizează o dată.[19] Utilizarea produselor care se consumă „din impuls", cum ar fi băuturile răcoritoare și gustările preambalate, crește atunci când există o mai mare cantitate disponibilă.

Creșterea frecvenței de utilizare, pe de altă parte, presupune identificarea unor ocazii suplimentare cu care să fie folosită marca în același mod fundamental sau identificarea unor moduri complet noi și diferite de utilizare a mărcii. În unele cazuri, produsul poate fi considerat util numai în anumite locuri și în anumite momente, mai ales dacă are asociații puternice ale mărcii cu anumite situații de utilizare sau tipuri de utilizatori.

Pentru a genera ocazii suplimentare de utilizare a produsului, un program de marketing poate să comunice caracterul adecvat și avantajele utilizării mai frecvente a mărcii, în situații noi sau existente, și/sau să le aducă aminte consumatorilor s-o

folosească efectiv cât mai aproape de situațiile respective. Industria vinului a lansat mai multe inițiative la sfârșitul deceniului 1990, pentru a-i atrage pe membrii generației X și a-i convinge că vinul este „o libație normală și cotidiană, exact la fel ca apa îmbuteliată, berea sau sifonul".[20]

O altă posibilă ocazie de a spori frecvența utilizării apare atunci când percepțiile consumatorilor privind modurile de utilizare diferă, în realitate, de utilizarea efectivă. Pentru multe produse cu durate de viață relativ scurte, consumatorii neglijează uneori să înlocuiască produsul, atunci când ar trebui, fiindcă au tendința să-i supraestimeze durata de utilizare productivă.[21] Una din strategiile prin care se poate accelera înlocuirea produsului constă în a corela acțiunea înlocuirii cu un anumit eveniment, cu o anumită perioadă de sărbătoare sau cu un anumit moment al anului. O altă strategie ar putea fi aceea de a le oferi consumatorilor informații mai bune despre: (1) când a fost utilizat produsul prima dată sau când va trebui să fie înlocuit; (2) nivelul curent de performanță la care se află produsul. Fiecare cartuș de rezervă al aparatului de ras Gillette Mach 3 are o dungă albastră care se decolorează treptat, după fiecare utilizare. Cam după douăsprezece ședințe de bărbierit, dunga albastră devine aproape albă, semnalându-i utilizatorului că este cazul să treacă la următorul cartuș.

A doua abordare constă în identificarea unor aplicații complet noi și diferite. De exemplu, firmele producătoare de alimente fac de multă vreme reclamă unor rețete noi, care utilizează marca lor în moduri total diferite. Dat fiind că americanul mediu mănâncă fulgi de cereale la micul dejun de trei ori pe săptămână, fabricanții ar avea de câștigat, dacă ar putea promova consumul fulgilor de cereale și cu alte ocazii – de exemplu, ca gustare între mesele principale ale zilei.

ARM & HAMMER

După ce a descoperit că Arm & Hammer, marca de bicarbonat de sodiu, era folosită ca dezodorizant pentru frigider, fabricantul ei a lansat o masivă campanie promoțională concentrată exclusiv pe acest mod de utilizare. Iar după ce a reușit să convingă jumătate din gospodăriile americane să-și pună o cutiuță cu bicarbonat de sodiu în frigider, marca a fost extinsă într-o mare varietate de noi categorii de produse, cum ar fi pasta de dinți, antiperspirantele și detergentul de rufe.

Dezvoltarea produsului poate să stimuleze apariția unor noi moduri de utilizare. Producătorii de gumă de mestecat explorează acum metode de a fabrica produse „nutriceutice" (combinații între suplimente nutritive și produse farmaceutice), ca mecanism ieftin și eficace de administrare a medicamentelor. Majoritatea sortimentelor de gumă de mestecat marca Adam's (numărul doi în lume) susțin că sunt benefice pentru sănătate. Aquafresh și Arm & Hammer sunt două mărci de gumă dentară care s-au bucurat de un oarecare succes.[22]

Apărarea cotei de piață

În paralel cu încercarea de a extinde mărimea totală a pieței, firma dominantă trebuie să-și apere în permanență poziția curentă. Liderul poate fi comparat cu un elefant pe care îl asaltează un roi de albine. Tropicana trebuie să se păzească în permanență de sucul de portocale Minute Maid; Duracell, de bateriile Energizer; Herz, de serviciile de închiriere auto Avis; Kodak, de filmele Fuji.[23] Uneori, concurentul este autohton; alteori, el este străin.

Ce poate face liderul de piață pentru a-și apăra terenul? Cel mai constructiv răspuns îl reprezintă *inovarea continuă*. Liderul conduce sectorul în privința dezvoltării de produse noi și a serviciilor pentru clienți, a eficacității distribuției și a reducerii costurilor. Liderul își sporește continuu forța competitivă și valoarea pentru clienți.

Putem lua ca exemplu modul în care a reușit Caterpillar să domine industria utilajelor pentru construcții, în ciuda faptului că percepe un preț mai mare și că s-a văzut atacat de mai mulți concurenți foarte capabili, printre care John Deere, J. I. Case, Komatsu și Hitachi. Câteva au fost politicile combinate care pot explica succesul firmei Caterpillar:[24]

- ***Performanță de prima clasă.*** Caterpillar produce utilaje de înaltă calitate, renumite pentru fiabilitatea și durabilitatea lor – două criterii esențiale pentru cumpărători, când își aleg echipamentele industriale grele.
- ***Sistem extins și eficient de reprezentanțe.*** Caterpillar are cel mai mare număr de concesionari independenți din industria utilajelor de construcții, toți aprovizionând linia completă a produselor Caterpillar.
- ***Service superior.*** Caterpillar și-a edificat un sistem mondial de service și aprovizionare cu piese de schimb, neegalat încă de nimeni din sectorul său de activitate.
- ***O strategie a liniei complete.*** Caterpillar produce o linie completă de utilaje de construcții, pentru a le permite clienților să-și facă achizițiile dintr-un singur loc.
- ***Finanțare bună.*** Caterpillar oferă o gamă diversă de condiții financiare pentru clienții care-i cumpără utilajele.

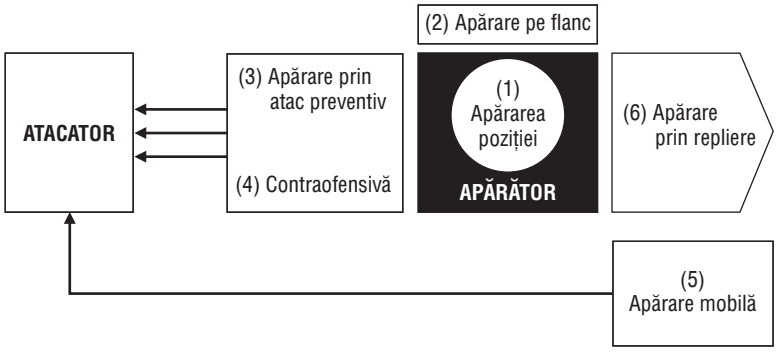
În satisfacerea nevoilor clienților, se poate face distincție între marketingul *reactiv*, marketingul *anticipativ* și marketingul *creativ*. Un marketer care reacționează identifică o nevoie explicită și o satisface. Un marketer care anticipează privește în viitor, încercând să-și dea seama ce nevoi s-ar putea să aibă în curând clienții. Un marketer creativ descoperă și produce soluții pe care clienții nu le-au cerut, dar la care vor reacționa cu entuziasm.

Sony este un exemplu edificator de marketing creativ. Această firmă a introdus multe produse noi de suces, pe care clienții nu le ceruseră niciodată sau nici nu se gândiseră că ar fi posibil să existe: walkman-ul, videocasetofonul, videocamera, compact-disc-ul.

Sony este o *firmă care dirijează piața*, nu doar o firmă dirijată de piață. Akio Morita, fondatorul ei, a declarat odată că Sony nu servește piețe; Sony creează piețe.[25] Walkman-ul este un exemplu clasic: la sfârșitul anilor 1970, Akio Morita lucra la un proiect personal, menit să revoluționeze modul în care ascultă oamenii muzică – un casetofon portabil pe care Morita l-a denumit „walkman". Inginerii din firmă au încercat să-l convingă că nu prea există cerere pentru un asemenea produs, dar Morita a refuzat să le împărtășească părerea. La a douăzecea aniversare a existenței walkmannului, Sony vânduse peste 250 de milioane de bucăți, în aproape 100 de modele diferite.[26]

Chiar și atunci când nu lansează ofensive, liderul de piață nu are voie să-și lase expuse nici unul dintre flancuri. Trebuie să analizeze cu atenție ce porțiuni de teren este important să fie apărate, chiar și cu prețul unor pierderi, și ce poziții pot fi cedate inamicului.[27] Scopul unei strategii defensive este acela de a reduce probabilitatea de atac, de a devia atacurile spre zone mai puțin vulnerabile și de a le diminua intensitatea. Viteza de reacție a celui care se apără contează foarte mult pentru repercusiunile asupra profiturilor. O firmă dominantă poate să utilizeze cele șase strategii defensive rezumate în figura 11.6.[28]

FIGURA 11.6
Șase tipuri de strategii defensive



APĂRAREA POZIȚIEI Apărarea poziției presupune ocuparea celui mai de dorit spațiu de piață în mintea consumatorilor și consolidarea puterii de piață a mărcii, astfel încât să devină aproape inexpugnabilă, așa cum este detergentul de rufe Tide la capitolul folosinței „curățare"; pasta de dinți Crest în „combaterea cariilor"; și marca de scutece Pampers în ce privește „absorbția perfectă a umezelii".

APĂRAREA PE FLANC Deși apărarea poziției rămâne importantă, liderul de piață trebuie de asemenea să-și ridice avanposturi, care să protejeze un front vulnerabil sau, eventual, care să servească drept bază de invazie pentru un posibil contraatac. Când marca Smirnoff a firmei Heublein, care deținea 23 la sută din piața americană de vodcă, a fost atacată de marca mai ieftină Wolfschmidt, Heublein *a majorat* prețul la Smirnoff, în loc să-l scadă și ea, investind plusul de încasări în publicitate. În paralel, Heublein a mai introdus o marcă, Relska, la concurență cu Wolfschmidt, și o a doua, Popov,

vândută la un preț mai mic decât cel al mărcii Wolfschmidt. Această strategie a încolțit efectiv Wolfschmidt din două părți, apărând totodată flancurile mărcii Smirnoff.

APĂRAREA PRIN ATAC PREVENTIV O manevră mai agresivă este aceea de a ataca *înainte* ca inamicul să-și înceapă ofensiva. O firmă poate să lanseze un atac preventiv în mai multe moduri. Poate să întreprindă acțiuni de gherilă pe tot teritoriul pieței – lovind un concurent aici, altul dincolo, ca să țină pe toată lumea în dezechilibru – sau poate încerca să realizeze o învăluire de mare amploare a pieței. De exemplu, cele 13.000 de bancomate și 4 500 de sucursale Bank of America de pe tot teritoriul Statelor Unite asigură acum o concurență serioasă la adresa băncilor locale și regionale. O altă variantă ar fi ca firma să trimită semnale de marketing prin care să descurajeze intențiile de atac ale concurenților.[29] Poate să introducă o serie întreagă de noi produse, având grijă să le preceadă cu *anunțuri prealabile* – comunicații deliberate despre acțiuni viitoare.[30] Anunțurile prealabile pot să le semnaleze concurenților că vor fi obligați să lupte, pentru a câștiga cotă de piață.[31] Dacă Microsoft anunță planuri de dezvoltare a unui nou produs anume, firmele mai mici ar putea alege să-și concentreze eforturile proprii de dezvoltare în alte direcții, pentru a evita o concurență frontală cu Microsoft. Unele firme de înaltă tehnologie chiar au fost acuzate de „aerianism" deliberat, în sensul că anunță prealabil produse care nu ies pe piață la termen sau nici măcar nu sunt introduse vreodată.[32]

APĂRAREA PRIN CONTRAOFENSIVĂ Când se văd atacați, majoritatea liderilor de piață vor răspunde cu un contraatac. Contraatacurile pot să îmbrace multe forme. În cadrul unei *contraofensive*, liderul poate să-l înfrunte frontal pe atacator, poate să-l lovească în flanc sau poate lansa o manevră de prindere în clește. Un contraatac eficace constă în invadarea teritoriului principal al inamicului, pentru a-l obliga să se retragă în apărare. După ce UPS a invadat cu succes sistemul de livrare prin avion al firmei FedEx, aceasta din urmă a investit masiv în serviciul de livrare prin mijloace terestre, cu ajutorul unei serii de achiziții, atacând-o pe rivala UPS în cadrul propriului teritoriu de operațiuni.[33] O altă formă des întâlnită de apărare prin contraofensivă constă în exercitarea unor presiuni economice sau politice, pentru descurajarea adversarului. Liderul poate încerca să pună la podea un concurent, subvenționând prețuri mai mici la produsul vulnerabil, cu fonduri provenite din încasările aduse de produsele mai profitabile; liderul poate să anunțe prematur lansarea pe piață a unei versiuni îmbunătățite a produsului propriu, pentru a-i împiedica pe consumatori să cumpere produsul concurentului; sau liderul poate face lobby pe lângă legislatori, să întreprindă acțiuni politice care i-ar putea intimida pe concurenți.

APĂRAREA MOBILĂ În cadrul apărării mobile, liderul își extinde raza de acțiune asupra unor teritorii noi, care i-ar putea servi drept baze viitoare de atac și de apărare, prin extinderea domeniului de piață sau prin diversificarea domeniului de piață. *Extinderea domeniului de piață* presupune ca firma să renunțe la abordarea concentrată pe oferirea produsului curent și să se concentreze pe nevoia generică satisfăcută de

acesta. Firma se angajează într-un efort de cercetare-dezvoltare care acoperă întreaga gamă a tehnologiilor asociate cu nevoia respectivă. De exemplu, companiile „petroliere" au încercat să se redefinească drept companii „energetice". În mod implicit, această schimbare le-a obligat să depună eforturi de cercetare-dezvoltare în mai multe domenii: petrol, cărbune, energie nucleară, energie hidraulică și industrie chimică. *Diversificarea domeniului de piață* presupune intrarea în ramuri neînrudite cu cea curentă. Când companiile americane de tutun gen Reynolds și Philip Morris și-au dat seama că restricțiile impuse asupra fumatului vor fi din ce în ce mai dure, nu s-au mulțumit doar cu apărarea poziției, și nici măcar cu căutarea unor substitute pentru țigări, ci s-au orientat rapid spre alte domenii de activitate, cum ar fi sectorul berii, al băuturilor spirtoase, al băuturilor răcoritoare și al alimentelor congelate.

APĂRAREA PRIN REPLIERE Firmele mari își dau seama uneori că nu mai sunt capabile să-și apere în întregime teritoriul. Cea mai bună cale de ieșire din această situație pare să fie *replierea planificată* (denumită și *retragere strategică*): renunțarea la anumite teritorii și realocarea resurselor astfel eliberate către alte teritorii mai solide. Diageo a cumpărat majoritatea mărcilor firmei Seagram în anul 2001 și a lăsat mărcile Pillsbury și Burger King să se desprindă, pentru a se putea concentra pe mărcile sale foarte puternice și rentabile din domeniul băuturilor alcoolice, cum ar fi vodca Smirnoff, whisky-ul J&B și ginul Tanqueray.[34]

Extinderea cotei de piață

Liderii de piață își pot îmbunătăți profitabilitatea prin creșterea cotei de piață. Pe multe piețe, un singur procent de cotă valorează zeci de milioane de dolari. O creștere de un procent pe piața cafelei valorează 48 de milioane $, iar pe piața băuturilor răcoritoare, 120 de milioane $! Deloc surprinzător că, în condiții normale, concurența s-a transformat într-un adevărat război de marketing.

Obținerea unei cote mai mari din piața servită nu garantează însă producerea automată a unor profituri mai mari – mai ales în cazul firmelor de servicii, cu un consum intensiv de capital uman, care s-ar putea să nu câștige cine știe ce economii de scară. Multe depind de strategia firmei.

Deoarece costul cumpărării unei cote de piață superioare s-ar putea să depășească mult valoarea acesteia, în termenii potențialului de venit, o firmă ar trebui să ia în considerare patru factori, înainte de a-și propune ca obiectiv majorarea cotei de piață:

- Posibilitatea de a declanșa o acțiune antitrust, cum s-a întâmplat recent cu investigațiile la care au fost supuse firmele Microsoft și Intel. Este foarte probabil ca unii concurenți invidioși să strige în gura mare: „Monopol!", dacă o firmă dominantă își adjudecă plusuri de cotă pe piață. Această creștere a riscului va reduce atractivitatea posibilelor câștiguri rezultate din împingerea exagerată în sus a cotei de piață.

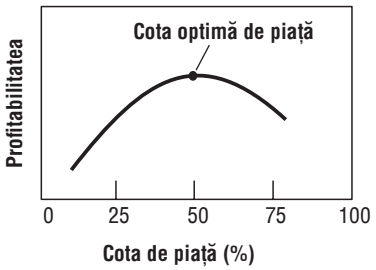


FIGURA 11.7
Conceptul cotei optime de piață

■ Costul economic. În figura 11.7 se poate vedea că profitabilitatea ar putea începe să scadă, după ce se atinge un anumit nivel în creșterea cotei de piață. În acest grafic, *cota optimă de piață* a firmei este de 50 la sută. Costul obținerii unor procente suplimentare s-ar putea să depășească valoarea cotei majorate. Clienții „rezervați" pot avea mai multe motive pentru care să refuze oferta firmei: le displace firma în sine, sunt fideli unor furnizori concurenți, au nevoi singulare sau preferă să aibă de-a face cu furnizori mai mici. Costul activității de consultanță juridică, de relații publice și de lobby crește în paralel cu cota de piață. Insistența în a dobândi o cotă mai mare de piață nu prea se justifică, atunci când ocaziile de realizare a unor economii de scară sau de experiență sunt puține, când segmentele de piață sunt neatrăgătoare, când cumpărătorii doresc surse multiple de aprovizionare și când barierele de ieșire sunt mari. Unii lideri de piață chiar și-au majorat profitabilitatea, prin diminuarea selectivă a cotei de piață în zonele mai slabe.[35]

■ Aplicarea unei strategii greșite a mixului de marketing. Miller Brewing a cheltuit *1,5 miliarde $* pe publicitate măsurată, în deceniul 1990, și tot a ajuns să piardă cotă de piață! Campaniile sale de reclamă au fost extrem de distinctive, dar, din păcate, și în mare măsură irelevante pentru baza de clienți vizată.[36] Când firma a fost cumpărată de SAB, în 2002, noua conducere managerială a restructurat complet operațiunile de marketing.[37] De regulă, firmele care reușesc să-și majoreze cota de piață își depășesc concurenții în trei domenii: activitatea de realizare a unor produse noi, calitatea relativă a produsului și cheltuielile de marketing.[38] Firmele care-și reduc prețurile mai mult decât concurenții nu vor dobândi, de regulă, câștiguri prea mari, fiindcă vor exista suficienți rivali care să egaleze reducerile de preț, iar alții vor oferi alte elemente valorice, astfel încât cumpărătorii să nu dezerteze la alți furnizori. Rivalitatea competitivă și reducerea prețurilor s-au demonstrat a avea maximum de intensitate în sectoarele unde există costuri fixe mari, costuri mari cu stocurile și o cerere primară stagnantă, cum ar fi metalurgia, producția de automobile, producția de hârtie și industria chimică.[39]

■ Efectul cotei de piață majorate asupra calității efective și a celei percepute.[40] Există riscul ca prea mulți clienți să exercite o presiune excesivă asupra resurselor firmei, prejudiciind valoarea produsului și prestarea serviciului. America Online a trecut prin „dureri de creștere", atunci când baza sa de clienți s-a extins puternic, ducând la întreruperi în sistem și la probleme de acces. Consumatorii s-ar putea și să tragă implicit concluzia că „dacă e mai mare, nu poate fi mai bun", considerând că extinderea firmei va conduce la deteriorarea calității. Dacă „exclusivitatea" constituie un avantaj-cheie al mărcii, atunci clienții existenți nu vor privi cu ochi buni apariția unor clienți noi.

Alte strategii competiționale

Firmele care ocupă locul al doilea, al treilea și cele imediat următoare în ierarhia unui sector sunt adesea denumite „firme secondante" sau „firme de pluton". Unele, cum ar fi Colgate, Ford, Avis și PepsiCo, sunt și ele destul de mari. Firmele din această categorie pot să adopte una din două atitudini: fie lansează atacuri împotriva liderului și a altor concurenți în ideea de a-și adjudeca o cotă mai mare de piață (postura șalangerului de piață), fie își văd de treabă în liniște și pace și nu tulbură în nici un fel echilibrul de pe piață (postura imitatorului de piață).

Strategiile șalangerului de piață

Mulți șalangeri de piață au câștigat teren în fața liderului sau chiar l-au depășit. Toyota produce astăzi mai multe mașini decât General Motors, iar British Airways transportă mai mulți pasageri pe curse internaționale decât fostul lider, Pan Am, în zilele lui de glorie ca transportator aerian internațional. Airbus furnizează mai multe aparate de zbor decât Boeing.

BOEING ȘI AIRBUS

Când și-a închis situațiile contabile la 31 decembrie 2003, firma Airbus, care debutase în 1970 sub forma unei greoaie confederații de firme europene din domeniul aeronautic, îi luase locul liderului Boeing, prezent pe piață de 89 de ani, ca fabricantul cel mai mare din lume de avioane civile. Airbus era pe cale să livreze 300 de avioane noi în 2003, față de 280, câte avea în fabricație Boeing – cu doar cinci ani mai devreme, în 1998, Boeing livrase de două ori mai multe decât Airbus. Ce s-a întâmplat? Șalangerul Airbus a pornit de la zero. A creat un produs nou și inovator, echipat cu atribute moderne: masivul avion A380, proiectat să transporte 555 de pasageri la un cost de numai 1,5 cenți pe kilometrul de zbor. În contrast, Boeing avea un sistem de producție arhaic, dezvoltat în timpul celui de-al Doilea Război Mondial, și n-ar fi putut să egaleze progresele rivalei Airbus, fără a-și reproiecta aparatele de zbor – la costuri de-a dreptul prohibitive! Altădată fabricantul-minune admirat de toată lumea, Boeing a rămas în urmă atât la capitolul tehnologiei, cât și la cel al eficienței în producție, pe parcursul deceniului 1990. „Un nou jucător care se arată agresiv și concentrat va câștiga aproape întotdeauna teren în fața unuia consacrat", declară Dean Headley, coautorul unui raport de calitate a serviciilor naționale de transport aerian. Iar în domeniul aeronautic, unde poate fi nevoie chiar și de un deceniu pentru a se ajunge de la planșa de proiectare la lansare, terenul pierdut poate fi îngrozitor de greu de recâștigat.[41]

Șalangerii ca Airbus își fixează țeluri ambițioase, exploatându-și în mod judicios resursele mai modeste, în timp ce liderii de piață se mulțumesc adeseori să facă exact ceea ce făceau de obicei. Iată de ce directorul general de la Airbus, Noel Foregard, a jurat să nu renunțe la ceea ce el numește „mentalitatea de șalanger". Să examinăm acum strategiile de atac competitiv care stau la dispoziția șalangerilor de piață.

DEFINIREA OBIECTIVULUI STRATEGIC ȘI A ADVERSARILOR Un șalanger de piață trebuie mai întâi să-și definească obiectivul strategic. Majoritatea țintesc să-și majoreze cota de piață. Șalangerul trebuie să decidă pe cine să atace:

- ***Poate să-l atace pe liderul de piață.*** Este o strategie foarte riscantă, dar care poate aduce mari câștiguri și are sens atunci când liderul nu servește bine piața. Cealaltă strategie posibilă constă în depășirea liderului la gradul de inovare, pe toată lățimea segmentului. Xerox le-a smuls celor de la 3M supremația pe piața fotocopiilor, reușind să conceapă un proces de copiere mai bun. Ulterior, firma Canon a pus și ea mâna pe o bucată mare din piața firmei Xerox, prin introducerea copiatoarelor mici, de pupitru.
- ***Șalangerul poate să atace firme de aceeași mărime cu el, dar care nu-și fac bine datoria și sunt insuficient finanțate.*** Aceste firme fie au produse îmbătrânite, fie practică prețuri mai mari, fie nu reușesc să-i mulțumească în alte moduri pe clienți.
- ***Poate să atace mici firme locale sau regionale.*** Câteva bănci importante au ajuns la mărimea lor de azi „înghițind pești mai mici", adică bănci regionale mai mici.

Dacă firma atacatoare îl vizează pe lider, obiectivul ei ar putea fi acela de a-i smulge o anumită cotă de piață. Miller Brewing nu-și face nici un fel de iluzii că ar putea s-o ia înaintea mărcii Budweiser a firmei Anheuser-Busch, pe piața sortimentelor superioare de bere – pur și simplu caută să-și adjudece o cotă mai mare de piață. Dacă firma atacatoare vizează o firmă micuță, cu rază de acțiune locală, obiectivul ar putea fi acela de a scoate firma respectivă de pe piață.

ALEGEREA UNEI STRATEGII GENERALE DE ATAC După stabilirea clară a adversarilor și a obiectivelor, ce opțiuni de atac are la dispoziție șalangerul? Putem face distincție între cinci strategii: atac frontal, atac pe flanc (lateral), atac prin încercuire, atac prin ocolire și atac de gherilă.

Atacul frontal Într-un *atac frontal* pur, firma agresoare copiază întocmai performanța de piață a adversarului său, în materie de produse, publicitate, preț și distribuție. Principiul forței spune că tabăra cu efectivul uman cel mai numeros (cu cele mai mari resurse) va învinge. Un atac frontal modificat, cum ar fi reducerea prețului față de cel al adversarului, poate să dea rezultate dacă liderul de piață nu ripostează și dacă firma atacatoare convinge piața că produsul ei este la fel de bun ca al liderului. Compania Helene Curtis se dovedește o adevărată maestră în a convinge piața că mărcile ei – cum ar fi Suave și Finesse – sunt de aceeași calitate cu mărcile mai scumpe, dar, evident, oferă o valoare mai avantajoasă.

Atacul pe flanc Punctele slabe ale adversarului sunt ținte naturale. Un *atac pe flanc* poate fi dirijat în funcție de două dimensiuni strategice: dimensiunea geografică și cea de segment al pieței. În cadrul unui atac teritorial, șalangerul depistează zonele geografice în care adversarul are o performanță mai slabă. De exemplu, unii dintre foștii rivali ai companiei IBM în domeniul calculatoarelor mainframe, cum ar fi Honeywell,

au decis să-și înființeze sucursale puternice de vânzare în orașe mici și mijlocii relativ neglijate de IBM. Cealaltă strategie de atac lateral constă în a servi nevoi ale pieței neacoperite de adversar – cum s-a întâmplat când fabricanții japonezi de automobile au conceput modele cu consum mai scăzut de combustibil.

Strategia atacului pe flanc este o altă denumire pentru identificarea spațiilor rămase goale pe piață după mutațiile petrecute la nivelul cerințelor unor segmente, urmată de servirea rapidă a acestor cerințe și transformarea lor în segmente de piață solide.

LEAPFROG ENTERPRISES INC.

Acest mic „David" al producătorilor de jucării, cu sediul în orașul Emeryville, statul California, a reușit să utilizeze un atac de flanc împotriva „Goliatului" care este Mattel. În 1999, când categoria jucăriilor educative nici că putea fi mai monotonă și mai deprimantă, LeapFrog a lansat un produs despre care spunea că: „pe dinafară are forma unei jucării, dar în spirit este un produs educativ". Jucăria celor de la LeapFrog, denumită LeapPad, este un dispozitiv de forma unui calculator laptop, cu care copiii între 4 și 8 ani pot învăța, amuzându-se, cititul și ortografia, dar și noțiuni de aritmetică și de geografie. Părinții au plătit fericiți cei 50 $ pentru consolele LeapPad, plus 15 $ pentru cartușurile de conținut. În decembrie 2000, produsul a depășit trotineta Razor, devenind cea mai bine vândută jucărie: era pentru prima oară, în cel puțin 15 ani, când o jucărie educativă ocupa primul loc! În 2001, LeapPad era jucăria cu cele mai mari vânzări la nivel național și, până în prezent, firma producătoare a vândut peste 8,6 milioane de sisteme. Firește că acest succes i-a dat pinteni liderului Mattel să concureze frontal, lansându-și propria versiune de LeapPad: un sistem de învățare ușor de utilizat, denumit Power Touch.[42]

Atacul pe flanc este în cea mai bună tradiție a marketingului modern, care susține că marketingul are ca scop să descopere nevoi și să le satisfacă. Atacurile pe flanc sunt deosebit de atrăgătoare pentru un șalanger care dispune de mai puține resurse decât adversarul său și, față de atacurile frontale, au mult mai multe șanse de reușită.

Atacul prin încercuire Manevra de încercuire este tentativa de a captura o porțiune cât mai vastă din teritoriul adversarului, prin intermediul unui „atac-fulger". Această manevră presupune lansarea unei mari ofensive pe mai multe fronturi. Încercuirea are sens atunci când șalangerul dispune de resurse superioare și este convins că o încercuire rapidă va distruge moralul adversarului. În încercarea de a-i ține piept eternului rival Microsoft, firma Sun Microsystems și-a cedat sub licență platforma Java către sute de firme și către milioane de specialiști în dezvoltarea de softuri, pentru tot felul de aparate și dispozitive destinate pieței de consum. Pe măsură ce produsele electronice destinate pieței de consum s-au digitalizat, limbajul Java a început să apară în cea mai diversă gamă imaginabilă de „jucărele tehnologice".

Atacul prin ocolire Cea mai indirectă strategie de asalt este cea a *ocolirii*, care se referă la evitarea unei ciocniri cu inamicul și atacarea pieței mai facile, în ideea lărgirii

bazei de resurse. Această strategie permite trei direcții de abordare: diversificarea în domenii de produse fără legătură cu produsul curent, diversificarea în cadrul unor piețe geografice noi și saltul tehnologic, adică adoptarea unor tehnologii noi și complet diferite, pentru a înlocui produsele existente. PepsiCo a utilizat o strategie de ocolire împotriva rivalei Coca-Cola, cumpărând următoarele firme: (1) gigantul sucurilor de portocale Tropicana, care deținea o cotă de piață de aproape două ori mai mare decât marca Minute Maid a firmei Coca-Cola, contra sumei de 3,3 miliarde $ în 1998; și (2) firma Quaker Oats, contra sumei de 14 miliarde $ în 2001. (Quaker Oats deține marca Gatorade Thirsty Quenchers, care se luadă cu un avans foarte mare de piață asupra mărcii Powerade, deținute de Coca-Cola.)[43]

Saltul tehnologic este o strategie de ocolire practicată în sectoarele de înaltă tehnologie. Șalangerul se ocupă răbdător de cercetare-dezvoltare, până când reușește să dezvolte următoarea tehnologie din domeniu, după care lansează un atac și mută terenul de luptă pe teritoriul propriu, unde deține un avantaj. Atacul reușit de Nintendo pe piața jocurilor video exact în aceasta a constat: smulgerea de la adversari a unor procente de piață, prin introducerea unei tehnologii superioare și redefinirea „spațiului competițional". Apoi, Sega/Genesis a făcut exact același lucru cu o tehnologie ceva mai avansată, iar acum sistemul Playstation al firmei Sony este cel care ia conducerea în materie de tehnologie, adjudecându-și aproape 60 la sută din piața jocurilor video.[44] Șalangerul Google a folosit saltul tehnologic pentru a-l depăși pe liderul Yahoo!, devenind liderul de piață în segmentul serviciilor de căutare. Acum, o altă firmă folosește aceeași tactică, în tentativa de a deveni un „Google" al serviciilor de e-mail:

STATA LABS

Dacă lui Raymie Stata, cofondatorul firmei Stata Labs din San Mateo, îi „iese pasiența", atunci s-ar putea „să faceți Bloomba" cu e-mailurile dumneavoastră exact la fel cum „dați Google" astăzi pe Internet cu numele unei firme sau cu denumirea unui produs! Raymie Stata a creat sistemul Bloomba de management al comunicațiilor prin e-mail, ca răspuns la hibele sistemului Microsoft Outlook, pe care-l folosesc 50 la sută dintre angajații firmelor. Stata este de părere că oamenii pierd timp prețios, adaptându-se la ceea ce el consideră a fi un sistem „contraintuitiv" de management al mesajelor e-mail. În loc să folosească foldere sau alte sisteme complicate de organizare a fișierelor, Bloomba are o foarte eficientă funcție de căutare, care vă indexează toate mesajele – inclusiv atașamentele – și vă dă rezultatul căutării în câteva secunde. Deși încă mai are de luptat până să depășească poziția ocupată de Microsoft Outlook, jurnaliștii de specialitate aclamă deja tehnologia Bloomba ca „valul viitorului", pentru cine are treabă serioasă de făcut prin e-mail.[45]

Războiul de gherilă Războiul de gherilă constă în lansarea unor atacuri de mică amploare și intermitente, pentru hărțuirea și demoralizarea adversarului, care să conducă până la urmă la obținerea unor poziții stabile și permanente pe teritoriul acestuia. Șalangerul care practică atacurile de gherilă recurge atât la mijloace de luptă

convenționale, cât și la mijloace neconvenționale. Printre acestea se numără: reduceri selective de prețuri, campanii-fulger de publicitate intensă și intentarea unor procese sau sesizarea autorităților de reglementare. Princeton Review a atacat cu succes Centrele Educaționale Kaplan, cea mai mare firmă din Statele Unite specializată în servicii de pregătire a candidaților la examene de studii, prin mesaje pe e-mail cu „povești de groază" despre Kaplan și prin reclame de-a dreptul impertinente – „Stanley (Kaplan) e un mototol" sau „Prietenul adevărat nu te lasă la Kaplan" –, lăudând în paralel sistemul de la Princeton Review, cu clase de pregătire mai restrânse numeric și mai animate.

În mod normal, războiul de gherilă este practicat de o firmă mai mică împotriva unei firme mai mari. Firma mai modestă lansează un baraj de mici atacuri promoționale și de prețuri, în diverse colțuri ale pieței ocupate de adversar, de o manieră calculată să slăbească treptat puterea de piață a acestuia. Dogma militară susține că, de obicei, un baraj neîntrerupt de atacuri minore creează în tabăra inamicului un efect cumulat de dezorganizare și confuzie mai mare decât cel pe care l-ar putea produce câteva atacuri majore. O campanie de gherilă se poate dovedi costisitoare, chiar dacă, după toate probabilitățile, ar fi mai puțin costisitoare decât un atac frontal, unul prin încercuire sau unul pe flanc. Războiul de gherilă este mai mult o pregătire în vederea ostilităților, decât un război în sine. În ultimă instanță, trebuie susținut cu un atac mult mai puternic, dacă șalangerul speră să-l învingă pe adversar.

ALEGEREA UNEI STRATEGII DE ATAC Șalangerul nu trebuie să se rezume la vreuna dintre cele cinci strategii generice, ci trebuie să-și conceapă strategii mai concrete:

- ***Un preț cu rabat.*** Șalangerul poate să ofere un produs comparabil, dar la un preț mai mic. Aceasta este strategia detailiștilor cu rabat. Există trei condiții care trebuie îndeplinite. În primul rând, șalangerul trebuie să-i convingă pe cumpărători că produsul și serviciul pe care le oferă sunt comparabile cu cele ale liderului. În al doilea rând, cumpărătorii trebuie să fie sensibili la preț. În al treilea rând, liderul de piață trebuie să refuze să-și reducă prețul, în ciuda atacului lansat de concurent.
- ***Bunuri mai ieftine.*** Șalangerul poate să ofere un produs de calitate medie sau scăzută, la un preț mult mai mic. Dulciurile marca Little Debbie au avut un preț la jumătatea celor marca Drake's și s-au vândut în proporție de 20 la unu. Firmele care se instalează pe piață prin intermediul acestei strategii pot fi însă ușor atacate de alte firme, cu prețuri încă și mai mici.
- ***Bunuri și servicii cu prețuri avantajoase pentru client (politica „valorii ieftine").*** În ultimii ani, o mulțime de firme, începând cu detailiști ca Target și terminând cu linii aeriene de pasageri ca Southwest, combină prețurile scăzute cu înalta calitate, pentru a le smulge cotă liderilor de piață. În Marea Britanie, detailiștii de lux ca Boots și Sainsbury se zbat acum să facă față concurenței tot mai intense la capitolul prețurilor – dar și al calității – din partea lanțurilor ASDA și Tesco.[46]

■ ***Bunuri de prestigiu.*** Un șalanger de piață poate să lanseze un produs de calitate superioară și să perceapă un preț mai mare decât liderul. Mercedes a luat-o înaintea mărcii Cadillac pe piața Statelor Unite, oferind un automobil de calitate superioară, la un preț mai ridicat.

■ ***Proliferarea produsului.*** Șalangerul poate să-l atace pe lider prin lansarea unei game mai variate de sortimente ale produsului, oferindu-le astfel cumpărătorilor mai multe opțiuni. Baskin-Robbins a reușit să se dezvolte pe piața înghețatei prin promovarea mai multor arome – respectiv 31 – decât concurenții săi mai mari.

■ ***Inovații de produs.*** Șalangerul poate să aplice inovarea produsului. Pentru 3M este tipic să intre pe piețe noi cu o variantă îmbunătățită a unui produs sau cu o inovație totală.

■ ***Serviciu îmbunătățit.*** Șalangerul poate să le ofere clienților servicii noi sau mai bune. Faimosul atac lansat de Avis împotriva firmei Hertz – „Noi nu suntem decât pe locul doi. Deci, noi ne străduim mai mult" – s-a bazat pe promisiunea de a asigura mașini mai curate și servicii mai rapide decât Hertz, și pe onorarea acestei promisiuni.

■ ***Inovarea în distribuție.*** Un șalanger și-ar putea crea un canal nou de distribuție. Avon a devenit o mare companie de cosmetice prin perfecționarea vânzării din ușă în ușă, în loc să se bată cu alte firme de cosmetice în magazinele clasice.

■ ***Reducerea costurilor de producție.*** Șalangerul ar putea ajunge la costuri de producție mai mici decât cele ale concurenților săi, prin aprovizionare mai eficientă, costuri de muncă mai scăzute și instalații de producție mai moderne.

■ ***Promovare publicitară intensivă.*** Unii șalangeri îl atacă pe lider prin creșterea cheltuielilor de publicitate și de promovare. De obicei, însă, cheltuielile promoționale foarte mari nu reprezintă o strategie rațională decât dacă produsul sau mesajul publicitar al șalangerului este superior.

Succesul unui șalanger depinde de combinarea mai multor strategii care să-i îmbunătățească poziția de-a lungul timpului.

SAMSUNG

Gigantul coreean Samsung al aparaturii electronice pentru piața de consum a utilizat multe dintre strategiile șalangerului de piață, pentru a-i ajunge din urmă pe fabricanții japonezi și a începe să-i depășească la capitolul vânzărilor într-o foarte variată gamă de produse. La fel ca multe alte companii asiatice, și Samsung obișnuia să pună accentul pe volumul vânzărilor și pe dominarea pieței, mai degrabă decât pe profitabilitate. Dar, după criza financiară asiatică de la sfârșitul deceniului 1990, când multe alte *chaobol* coreene s-au prăbușit sub povara munților de datorii acumulate, Samsung a ales o abordare diferită: și-a redus costurile și a pus accentul pe flexibilitatea producției, ceea ce le permite bunurilor sale electronice pentru piața de consum să parcurgă distanța dintre planșeta de proiectare și rafturile magazinelor în maximum șase luni. De asemenea, a început să se concentreze serios și pe inovare, utilizând

saltul tehnologic pentru a produce terminale de telefon mobil ultramoderne, care se vând extraordinar de bine nu doar în toată Asia, ci și în Europa și în Statele Unite.[47]

Caseta „Notă de marketing: Cum se face ceva mai mic și mai bun" vă oferă câteva idei utile suplimentare în privința mărcilor-șalanger.

NOTĂ de marketing

Cum se face ceva mai mic și mai bun

Adam Morgan vine cu opt sugestii pentru mărcile mai mici care vor să concureze mai bine:

1. ***Rupeți cu trecutul imediat al mărcii*** – Nu vă fie teamă să puneți întrebări „absurde", pentru a contesta convențiile înrădăcinate și a privi din alte unghiuri marca dumneavoastră.
2. ***Edificați-i mărcii o identitate de „far călăuzitor"*** – Instituiți valori fundamentale și comunicați clar ce reprezintă marca și de ce (exemplu: Apple).
3. ***Asumați-vă poziția de lider conceptual-creator al categoriei*** – Rupeți cu convențiile, în ceea ce privește reprezentarea (ceea ce spuneți despre marca dumneavoastră), unde o spuneți (mijlocul de comunicare) și experiența (ceea ce faceți, nu doar ceea ce spuneți).
4. ***Creați simboluri ale reevaluării*** – O rachetă își consumă jumătate din combustibil în primul kilometru și jumătate de zbor, pentru a învinge atracția gravitațională – s-ar putea să fie nevoie să-i polarizați pe oameni.
5. ***Faceți sacrificii*** – Concentrați-vă ținta, mesajul, acoperirea și frecvența, distribuția și extensiile de linie, admițând că „mai puțin" poate însemna uneori „mai mult".
6. ***Supraangajați-vă*** – Chiar dacă s-ar putea să faceți mai puține lucruri, faceți lucruri „grandioase", atunci când le faceți.
7. ***Apelați la propagandă și la publicitate, pentru a pătrunde în cultura populară*** – Comunicațiile neconvenționale îi pot stârni pe oameni să vorbească.
8. ***Concentrați-vă atenția pe idee, nu pe consumator*** – Susțineți elanul șalangerului, având grijă să nu pierdeți din vedere ce este marca și ce poate să fie, și redefiniți susținerea de marketing și centrul firmei, pentru a oglindi această viziune.

Sursa: Adam Morgan, *Eating the Big Fish: How Challenger Brands Can Compete Against Brand Leaders* (New York: John Wiley & Sons, 1999).

Strategiile imitatorului de piață

Cu ceva ani în urmă, Theodore Levitt a scris un articol intitulat „Imitarea inovatoare", în care susținea că o *strategie de imitare a produsului* se poate dovedi tot atât de profitabilă ca o *strategie de inovare a produsului*.[48] Inovatorul suportă cheltuielile de dezvoltare a produsului, de aducere a lui în canalele de distribuție și de informare și educare a pieței. Recompensa pentru toată această muncă și toate aceste riscuri este, de regulă, poziția de lider al pieței. Dar se poate întâmpla să apară o firmă concurentă care să copieze sau să îmbunătățească produsul. Chiar dacă nu-l va depăși, probabil, pe lider, imitatorul poate să realizeze profituri mari, fiindcă nu a suportat nici una dintre cheltuielile de inovare.

S&S CYCLE

S&S Cycle este cel mai mare furnizor de motoare complete și de componente principale ale motorului, pentru mai mult de 15 companii care produc anual câteva mii de motociclete similare mărcii Harley-Davidson. Acești producători de clone percep nu mai puțin de 30.000 de dolari pentru creațiile lor adaptate. Firma S&S și-a clădit reputația pe îmbunătățirea rezultatelor muncii celor de la Harley-Davidson. În multe cazuri, clienții ei își doreau inițial o motocicletă Harley, dar s-au săturat de așteptat la coadă pe lista distribuitorilor, iar alți clienți își doresc, pur și simplu, motoarele incredibil de puternice ale acestei firme. S&S are grijă să nu rămână niciodată în urma pieței sale, care evoluează permanent, comandând în fiecare an cel mai recent model de motocicletă Harley și demontându-i motorul ca să vadă ce îmbunătățiri i-ar mai putea aduce.[49]

Multe firme preferă să-l imite pe liderul de piață, mai degrabă decât să-l atace. Atitudinile de „paralelism conștient" sunt ceva obișnuit în cadrul ramurilor cu produse omogene și consum intensiv de capital, cum ar fi siderurgia, producția de îngrășăminte și producția de chimicale. Nu prea există posibilități de diferențiere prin produs și de diferențiere prin imagine; calitatea serviciului este adesea comparabilă, iar sensibilitatea la preț a clienților este ridicată. Starea de spirit, în sectoarele de acest tip, este în defavoarea încercărilor de a „înhăța" pe termen scurt bucăți din cota de piață a concurenților, fiindcă această strategie nu face altceva decât să ducă la represalii. Majoritatea firmelor se opun ideii de a-și fura una alteia clienții, optând, în schimb, pentru oferte asemănătoare, de regulă prin copierea liderului. Cotele de piață manifestă un grad înalt de stabilitate.

Ceea ce nu înseamnă că imitatorii de piață ar duce lipsă de strategii. Un imitator de piață trebuie să știe cum să-și păstreze clienții curenți și să câștige o proporție acceptabilă de clienți noi. Fiecare imitator încearcă să vină cu avantaje distinctive pe piața sa țintă: amplasare, servicii, finanțare. Și, deoarece imitatorul este adesea o țintă predilectă de atac pentru șalangeri, trebuie să-și mențină costurile de producție la un nivel scăzut, iar calitatea produselor și a serviciilor, la un nivel ridicat. De asemenea, trebuie să intre pe piețele noi care încep să devină accesibile. Imitatorul trebuie să-și definească o cale de dezvoltare care să nu declanșeze represalii din partea concurenților. Putem deosebi patru strategii generale:

1. ***Imitatorul prin contrafacere („falsificatorul")*** este cel care copiază întocmai produsul liderului de piață, inclusiv ambalajul, și îl vinde pe piața neagră sau prin distribuitori cu o reputație îndoielnică. Firmele de înregistrări muzicale, Apple Computer și Rolex au mari probleme cu imitatorii prin contrafacere, mai ales în Asia.
2. ***Imitatorul prin clonare*** este cel care copiază, cu unele mici diferențe, produsele, denumirea și ambalajele liderului. De exemplu, Ralcorp Holding Inc. vinde imitații după fulgii de cereale de marcă, în cutii aproape identice cu ale acestora. Cutiile sale

de Tasteeos, Fruit Rings și Corn Flakes se vând la prețuri cu aproape un dolar mai mici decât cele ale mărcilor recunoscute.

3. ***Imitatorul propriu-zis*** copiază anumite lucruri de la lider, dar păstrează o diferențiere în termeni de ambalaj, de publicitate, de prețuri și așa mai departe. Liderul nu se consideră deranjat de imitator, atât timp cât acesta nu încearcă să-l atace agresiv. Fernandez Pujals a crescut în orașul Fort Lauderdale din Florida și a dus ideea lanțului Domino's, de livrare la domiciliu a produsului pizza, în Spania, unde a împrumutat 800.000 $ ca să-și deschidă primul punct de lucru la Madrid. Lanțul Tele-Pizza exploatează acum aproape 1.000 de debușee în Europa și în America Latină.
4. ***Imitatorul prin adaptare*** ia produsele liderului și le adaptează sau le îmbunătățește. Uneori, va alege să le vândă pe piețe diferite de cele ale liderului, dar în foarte multe cazuri se dezvoltă până la a deveni șalangerul acestuia – așa cum au făcut multe firme japoneze, după ce au adaptat și au îmbunătățit produse dezvoltate în altă parte.

Cât câștigă un imitator de piață? În mod normal, mai puțin decât liderul. De pildă, conform unui studiu în rândul firmelor de procesare a alimentelor, cea mai mare dintre ele realizează o rentabilitate medie a investiției de 16 procente; firma plasată pe locul doi, 6 procente; firma de pe locul trei, minus un procent, iar firma de pe locul patru, minus 6 procente. În acest caz, numai primele două firme înregistrează profit. Deloc surprinzător, așadar, că Jack Welch, fostul director executiv de la GE, le-a ordonat unităților sale de activitate să ocupe locul întâi sau al doilea pe piețele servite – altfel, e de rău! De multe ori, calitatea de imitator nu aduce recompense pe măsura eforturilor depuse.

Strategiile specialistului de nișă

O alternativă la poziția de imitator pe o piață mare este calitatea de lider pe o piață mică sau pe o nișă de piață. În mod normal, firmele mai mici evită să concureze cu firmele mai mari, abordând piețe mici sau care prezintă prea puțin interes, dacă nu deloc, pentru firmele mai mari. Iată un exemplu:

LOGITECH INTERNATIONAL

La valoarea de 1,3 miliarde $, firma Logitech a devenit un exemplu de succes la nivel mondial, grație faptului că produce orice variantă imaginabilă de mouse. Logitech scoate mouse-uri pentru stângaci și dreptaci; mouse-uri fără fir care funcționează cu unde radio; mouse-uri în formă de șoricei, pentru copii; mouse-uri în spațiu tridimensional, care îi dau utilizatorului impresia că se mișcă în spatele obiectelor de pe ecranul calculatorului. Logitech face vânzare atât către furnizori de echipamente originale, cât și sub marca proprie, prin puncte de comerț cu amănuntul. Dominația globală pe piața mouse-urilor a permis firmei să se extindă și în alte categorii de periferice, cum ar fi căști pentru PC, accesorii pentru stațiile de jocuri și camere video pentru Internet.[50]

Până și firmele mari își înființează unități de activitate sau companii pentru servirea nișelor de piață.

ITW

Illinois Tools Works (ITW) produce mii de articole: cuie, șuruburi, folii din plastic rigid pentru ambalarea în grupuri de câte șase a cutiilor metalice de băuturi răcoritoare, căști pentru bicicliști, rucsacuri, catarame din plastic pentru zgărdițele de animale, ambalaje resigilabile pentru alimente și multe altele. Din ultimii ani ai deceniului 1980 încoace, ITW a făcut între 30 și 40 de achiziții de firme pe an, care i-au adăugat noi și noi produse în linia existentă. ITW are peste 500 de diviziuni descentralizate, cu grad mare de autonomie. Când una dintre ele începe să comercializeze un produs nou, personalul și dotările aferente produsului respectiv se desprind și formează o entitate nouă.[51]

Prin specializare inteligentă de nișă, firmele cu cote mici din piața totală pot să devină extrem de profitabile. A. T. Cross și-a creat o nișă proprie pe piața instrumentelor de scris foarte scumpe, cu faimoasele sale stilouri din aur și din argint. Tire-Rack, care este o firmă administrată „în familie", vinde 2 milioane de anvelope speciale pe an din punctul de lucru pe care-l are la South Bend, statul Indiana, prin Internet, prin telefon și prin e-mail.[52] Companiile de acest fel tind să ofere o valoare ridicată pentru client, să perceapă prețuri mai mari, să realizeze costuri de producție scăzute și să-și creeze o cultură corporatistă bine conturată și o viziune la fel. New Balance este un exemplu clasic de firmă mică, ale cărei strategii de nișă i-au adus o puternică poziție de piață.

NEW BALANCE

În ciuda faptului că nu are celebrități care să-i gireze publicitar produsele și că își face relativ puțină reclamă, New Balance a reușit să-și atragă mai multă fidelitate din partea clienților decât oricare altă marcă de încălțăminte sportivă. Secretul? Un produs cu adevărat ieșit din comun. New Balance le oferă clienților pantofi de atletism cu lățimi variabile; vizează segmentul relativ nelgijat al sportivilor serioși, dar ceva mai vârstnici, între 25 și 45 de ani; iar reclamele sale discrete apar în reviste de nișă ca *Outside*, *New England Runner* și *Prevention*, și pe canale de televiziune prin cablu cum ar fi CNN, Golf Channel și A&E. Consecvența și concentrarea și-au arătat curând roadele: cu doar 3,7 la sută din piață în 1999, vânzările mărcii au crescut la aproape un miliard de dolari în anul 2002, aducând-o pe locul al treilea din categorie.[53]

Într-un studiu efectuat asupra a sute de unități economice, Institutul de Planificare Strategică (Strategic Planning Institute – SPI) a constatat că rentabilitatea medie a investiției atingea 27 la sută pe piețele mai mici și numai 11 la sută pe piețele mai mari.[54] De ce este specializarea de nișă atât de profitabilă? Principalul motiv îl reprezintă faptul că specialistul de nișă ajunge să-i cunoască atât de bine pe clienții vizați, încât le satisface nevoile mai bine decât toate firmele care nu se ocupă în mod special de nișa respectivă.

În consecință, specialistul de nișă poate percepe un preț substanțial mai mare decât costurile înregistrate. Specialistul de nișă realizează o *marjă mare*, pe când marketerul de masă realizează un *volum mare*.

Specialiștii de nișă au în față trei sarcini: să-și creeze nișe de piață, să le extindă și să le protejeze. Specializarea de nișă este o strategie extrem de riscantă, fiindcă nișa se poate epuiza destul de repede în timp sau poate fi atacată, iar compania care o servește se va trezi împovărată cu resurse extrem de specializate, pe care nu e sigur dacă le poate folosi la altceva.

ZIPPO

În condițiile în care numărul fumătorilor scade pe zi ce trece, firma Zippo Manufacturing din Bradford, statul Pennsylvania, constată că piața pentru emblematica sa brichetă din metal își secătuiește constant rezervele de cerere. Marketerii mărcii Zippo s-au trezit acum în postura de a fi obligați să-i diversifice aria de cuprindere, concentrându-se pe „vânzarea dispozitivelor de aprins": în scopul de a-și reduce dependența de produsele legate de tutun, până la maximum 50 la sută în anul 2010, firma a introdus în 2001 un model nou de brichetă multifuncțională, mai lunguieț și mai ușor, cu care se pot aprinde lumânări, grătare pe cărbuni și focul din șeminee; a luat în considerare aranjamente de cedare a licenței către furnizori de produse pentru aprins focul în aer liber; și a cumpărat firma Case Cutlery, care produce cuțite.[55]

Deoarece nișele pot să-și piardă din potențial, firma trebuie să creeze în permanență altele noi. În caseta „Notă de marketing: Rolurile specialistului de nișă" sunt descrise pe scurt câteva opțiuni. E bine ca firma „să rămână pe bucățica ei", dar „bucățica" nu trebuie să fie întotdeauna aceeași. Iată de ce *specializarea pe nișe multiple* este preferabilă *specializării pe o singură nișă*. Dacă devine puternică pe două sau mai multe nișe, compania își sporește șansele de supraviețuire.

Firmele care intră pe o piață ar trebui să abordeze inițial un segment de nișă, mai degrabă decât toată piața. (Vezi caseta „Notă de marketing: Strategii pentru intrarea pe piețe deja ocupate de alte firme".) Sectorul telefoniei mobile a înregistrat o perioadă de creștere fenomenală, dar acum se confruntă cu o concurență acerbă, pe măsură ce numărul potențialilor noi utilizatori scade. Printr-un marketing de factură inovatoare, Boost Mobile și Virgin au reușit să valorifice unul dintre puținele segmente rămase în zona de creștere rapidă: clienții din generația Y care abia acum încep să facă parte din piață.[56]

VIRGIN GROUP LTD.

Virgin se numără printre marii jucători din industria muzicală, din sectorul liniilor aeriene pentru pasageri și din alte domenii, dar în cel al telefoniei fără fir abia dacă și-a făcut un nume. Totuși, în loc să se lanseze într-un atac frontal împotriva unora ca AT&T, Verizon sau Cingular, Virgin Mobile îi vizează pe tinerii utilizatori de telefoane mobile, fiind prima firmă care să-și dirijeze explicit ofertele spre acest grup. Virgin Mobile oferă unul dintre cele mai simple

planuri de servicii preplătite, fără nici un contract și fără comisioane ascunse. Firma își face reclamă cu atribute cum ar fi „soneria de salvare", care „te scapă dintr-o întâlnire plicticoasă", sau vocea lui Isaac Hayes ori a lui Grandpa Munster, pentru fondul sonor de întâmpinare. Și, pentru a scoate în evidență faptul că planul de servicii „nu are nimic de ascuns", Virgin rulează reclame provocatoare cu actori în pielea goală. Branson însuși s-a arătat de jumătate gol în piața Times Square din New York, la lansarea pe piață a societății înființate în parteneriat egal cu Sprint PCS Group. Strategia de nișă pare să funcționeze: într-o foarte scurtă perioadă de timp, Virgin Mobile și-a atras peste un milion de utilizatori.[57]

NOTĂ de marketing

Rolurile specialistului de nișă

În cadrul concentrării pe o nișă de piață, ideea de bază este specializarea. Iată câteva posibile roluri pentru specialistul de nișă:

- ***Specializarea pe o categorie de utilizatori finali.*** Firma se specializează în servirea unui singur tip de client final. De exemplu, un *revânzător cu valoare adăugată* adaptează componente de calculator și programe pentru anumite segmente de clienți, obținând astfel un adaos de preț la produsele vândute.
- ***Specializarea pe verticală.*** Firma se specializează pe una dintre verigile lanțului vertical al valorii din producție-distribuție. O firmă din industria cuprului, de exemplu, se poate concentra pe producția de cupru brut, pe cea a componentelor de cupru sau pe cea a produselor finite din cupru.
- ***Specializarea pe clienți de o anumită mărime.*** Firma se concentrează pe vânzarea către clienți mici, medii sau mari. Mulți specialiști de nișă se axează pe servirea unor clienți mici, neglijați de firmele importante ale sectorului.
- ***Specializarea pe client individual.*** Firma se limitează la a servi doar unul sau câțiva clienți. Multe firme își vând întreaga producție unui singur client organizațional, cum ar fi lanțul de distribuție Sears sau compania General Motors.
- ***Specializarea pe arie geografică.*** Firma nu face vânzare decât într-o anumită localitate, regiune a țării sau zonă a lumii.
- ***Specializarea pe un produs sau pe o linie de produse.*** Firma distribuie sau fabrică o singură linie de produse sau un singur produs. De exemplu, o firmă poate să producă numai lentile de microscop, iar un detailist poate să vândă numai cravate.
- ***Specializarea pe un atribut al produsului.*** Firma se specializează pe a oferi un singur tip de produs sau de atribut. Rent-a-Wreck, de exemplu, este o agenție californiană de închiriere a automobilelor unde se pot găsi numai „rable veritabile".
- ***Specializarea pe serviciu de adaptare.*** Firma își adaptează produsele la cerințele individuale ale clienților.
- ***Specializarea pe raportul calitate-preț.*** Firma operează numai pe eșaloanele extreme de calitate ale pieței, respectiv pe cel al calității înalte sau pe cel al calității scăzute. Hewlett-Packard este specializată în eșalonul de calitate superioară și de preț ridicat al pieței calculatoarelor de buzunar.
- ***Specializarea pe servicii.*** Firma oferă unul sau mai multe servicii pe care nu le mai oferă nici o altă firmă. De exemplu: o sucursală bancară care să primească solicitările de credit prin telefon și să trimită clienților prin curier numerarul solicitat.
- ***Specializarea pe canal.*** Firma se specializează în servirea unui singur canal de distribuție. De exemplu, o companie de băuturi răcoritoare decide să distribuie numai prin benzinării o băutură răcoritoare îmbuteliată în recipiente de foarte mare capacitate.

NOTĂ de marketing

Strategii pentru intrarea pe piețe deja ocupate de alte firme

Carpenter și Nakamoto au examinat strategiile de lansare a unui produs nou pe o piață dominată de o singură marcă, de exemplu Jell-O sau FedEx. (Aceste mărci, multe dintre ele reprezentând foste inovații absolute la vremea lansării pe piață, sunt deosebit de dificil de atacat, fiindcă multe dintre ele constituie norma pe baza căreia sunt judecate celelalte mărci de pe piață.) Cei doi autori au identificat patru strategii cu mare potențial de profit în această situație:

1. ***Diferențierea.*** Poziționare la mare distanță de marca dominantă, cu un preț comparabil sau superior și cheltuieli masive de publicitate, pentru a consacra noua marcă drept alternativă credibilă la cea existentă. Exemplu: motocicleta Honda la concurență cu motocicleta Harley-Davidson.
2. ***Poziția de șalanger.*** Poziționare la mică distanță de marca dominantă, cu cheltuieli masive de publicitate și preț comparabil sau superior, pentru a contesta poziția mărcii dominante ca normă de referință în cadrul categoriei. Exemplu: Pepsi la concurență cu Coke.
3. ***Specializarea de nișă.*** Poziționare la mare distanță de marca dominantă, cu preț mare și buget mic de publicitate, pentru a exploata o nișă profitabilă. Exemplu: pasta de dinți „complet naturală" marca Tom's of Maine, contra mărcii Crest.
4. ***Prețul mai mare.*** Poziționare în apropierea mărcii dominante, cu buget modest de publicitate, dar preț mai mare, pentru a deplasa produsul deasupra mărcii dominante, într-un eșalon superior de preț-calitate al pieței. Exemple: ciocolata Godiva și înghețata Häagen-Dazs, la concurență cu mărcile standard.

Sursele: Gregory S. Carpenter și Kent Nakamoto, „Competitive Strategies for Late Entry Into a Market with a Dominant Brand", *Management Science*, octombrie 1990, pp. 1268-1278; Gregory S. Carpenter și Kent Nakamoto, „The Impact of Consumer Preference Formation on Marketing Objectives and Competitive Second Mover Strategies", *Journal of Consumer Psychology* 5, no. 4, 1996, pp. 325-358; Venkatesh Shankar, Gregory S. Carpenter și Lakshman Krishnamurthi, „Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pionieers", *Journal of Marketing Research* 25, februarie 1998, pp. 54-70.

Orientarea spre client și orientarea spre concurență – păstrarea unui raport de echilibru

Am evidențiat deja cât este de important ca o firmă să se poziționeze competițional, ca lider de piață, șalanger, imitator sau specialist de nișă. Dar, pe de altă parte, firma nu trebuie să-și consume toate resursele de timp concentrându-se asupra concurenților.

Firmele cu atenția concentrată pe concurenți

O *firmă orientată spre concurenți* își stabilește direcția de acțiune după cum urmează:

Situație

- Concurentul W se dă peste cap să ne zdrobească în Miami.
- Concurentul X își îmbunătățește acoperirea de distribuție în Houston, ceea ce ne afectează nouă vânzările.

- Concurentul Y și-a redus prețul în Denver și, din cauza aceasta, am pierdut trei puncte de cotă.
- Concurentul Z a introdus un atribut nou de serviciu în New Orleans și din cauza aceasta pierdem vânzări.

Reacții

- Ne vom retrage de pe piața orașului Miami, fiindcă nu ne putem permite să ducem această bătălie.
- Ne vom majora cheltuielile de publicitate în Houston.
- Vom coborî și noi prețul în Denver, la nivelul practicat de concurentul Y.
- Ne vom majora bugetul de promovare a vânzărilor în New Orleans.

Acest tip de planificare are atât câteva plusuri, cât și unele minusuri. Partea pozitivă este că firma își creează o orientare combativă. Își instruiește marketerii să fie mereu la pândă, să urmărească eventualele slăbiciuni ale concurenților, dar și punctele slabe ale propriei poziții. Partea negativă este că firma se arată prea dependentă de stimulii exteriori. În loc să-și formuleze o strategie consecventă orientată spre client, pe care s-o pună la fel de consecvent în aplicare, firma își hotărăște acțiunile în funcție de cele ale concurenților. Nu se mișcă hotărât în direcția propriilor țeluri și nu știe unde va ajunge, fiindcă prea multe lucruri depind de ce vor face concurenții.

Firmele cu atenția concentrată pe clienți

O *firmă orientată spre clienți* acordă mai multă atenție evoluțiilor de pe piața abordată, atunci când își formulează strategiile.

Situație

- Piața totală crește într-un ritm de 4 la sută anual.
- Segmentul sensibil la calitate crește cu 8 la sută anual.
- Segmentul clienților cu predilecție spre ofertele speciale de preț crește și el rapid, dar acești clienți nu rămân prea multă vreme fideli aceluiași furnizor.
- Tot mai mulți clienți se arată interesați de o linie fierbinte accesibilă nonstop, adică un serviciu pe care nu-l oferă nimeni din sectorul nostru.

Reacții

- Vom depune mai mult efort în a ajunge la segmentul de calitate al pieței și în a-i satisface cerințele. Vom cumpăra componente mai bune, vom îmbunătăți controlul calității și ne vom deplasa tema publicitară spre ideea calității.
- Vom evita să facem reduceri de prețuri și oferte speciale de preț, fiindcă nu ne dorim genul de client care își face cumpărăturile de această manieră.

- Vom instala o linie fierbinte nonstop, dacă pare o inițiativă promițătoare.

În mod evident, compania concentrată pe clientelă este mai aptă să sesizeze posibilitățile nou apărute și să-și stabilească o direcție de acțiune cu potențial de profit pe termen lung. Prin ținerea sub observație a nevoilor clientului, poate să decidă ce grupuri de clienți și ce nevoi în curs de formare este cel mai important să servească, date fiind resursele de care dispune și obiectivele pe care și le-a propus. Jeff Bezos, fondatorul firmei Amazon.com, se declară adeptul convins al orientării spre clientelă. „Mantra firmei Amazon.com a fost aceea că ne vom lăsa obsedați de clientul nostru, nu de concurenții noștri. Ne uităm la concurenții noștri, învățăm de la ei, observăm ce lucruri au făcut bine pentru clienți și copiem cât de mult putem aceste lucruri. Dar nu ne lăsăm obsedați de ei".[58]

REZUMAT

1. Pentru a-și pregăti o strategie eficace de marketing, o firmă trebuie să-și studieze atât concurenții, cât și clienții efectivi și potențiali. Firmele trebuie să identifice strategiile, obiectivele, atuurile și slăbiciunile concurenților.
2. Cei mai apropiați concurenți ai unei firme sunt cei care caută să satisfacă aceiași clienți și aceleași nevoi ale pieței, și care vin cu oferte asemănătoare. O firmă trebuie să acorde atenție și concurenților latenți, care ar putea veni cu modalități noi sau diferite de a satisface aceleași nevoi. Firma trebuie să-și identifice concurenții utilizând atât analiza ramurii de activitate, cât și analiza pieței.
3. Un lider de piață deține cea mai mare cotă din piața produsului respectiv. Pentru a-și păstra poziția dominantă, liderul caută metode de extindere a cererii de pe piața totală, încearcă să-și apere cota curentă de piață și, eventual, încearcă să-și majoreze cota de piață.
4. Un șalanger de piață este o firmă secondantă sau „de pluton" care îl atacă pe lider, la fel ca și pe alți concurenți, într-o încercare agresivă de a-și majora cota de piață. Șalangerii au de ales între cinci tipuri generale de atac; de asemenea, trebuie să-și aleagă strategii precise de atac.
5. Un imitator de piață este o firmă din plutonul urmăritor al liderului, care vrea să-și păstreze cota de piață și să nu facă valuri. Imitatorul poate juca unul din patru roluri: imitator prin contrafacere, imitator prin clonare, imitator propriu-zis și imitator prin adaptare.
6. Un specialist de nișă servește mici segmente de piață care nu sunt servite de firmele mai mari. Cheia succesului în concentrarea pe nișă este specializarea. Specialiștii de nișă își dezvoltă oferte cu care să satisfacă în totalitate nevoile unui anume grup de clienți, reușind cu această ocazie să impună un preț mai mare.
7. Oricât de importantă ar fi orientarea axată pe concurență în cadrul piețelor globale din ziua de azi, firmele nu trebuie să acorde o atenție exagerată concurenților, ci trebuie să păstreze un echilibru judicios între monitorizarea concurenților și cea a clientelei.

APLICAȚII

Dezbatere de marketing: Cum se atacă un lider de categorie?

Atacarea unui lider este întotdeauna dificilă. Unii specialiști în strategie recomandă ca liderul să fie atacat „frontal", vizându-i-se direct slăbiciunile. Alții spun că nu, dimpotrivă, liderul trebuie atacat pe flanc și cu grijă, evitându-i-se atuurile.

Adoptați o poziție: „Cea mai bună cale de a ataca un lider este prin atacarea atuurilor sale" sau „Cea mai bună cale de a ataca un lider este prin evitarea unui asalt frontal și adoptarea unei strategii de flanc".

Discuție de marketing

Alegeți un sector de activitate. Clasificați firmele din sectorul respectiv în funcție de rolurile pe care credeți că le joacă: lider, șalanger, imitator, specialist de nișă. Cum ați caracteriza tipul concurenței din sector? Respectă firmele principiile descrise în acest capitol?

MARKETING sub reflector

Accenture

Accenture și-a început existența ca ramură de consultanță a firmei de contabilitate Arthur Andersen. De-a lungul anilor, consultanții și-au schimbat progresiv numele, pentru a-și consolida imaginea mărcii. Inițial au fost Grupul de Contabilitate Administrativă, după care s-au transformat în Diviziunea de Consultanță pentru Managementul Informațiilor. În 1989, Andersen Consulting s-a separat de Arthur Andersen, ca să se poată poziționa în raport cu concurenții direcți din domeniul serviciilor informaționale. La vremea aceea, firma Andersen Consulting avea deja încasări de un miliard de dolari pe an, dar nu era un nume cunoscut în tehnologia informațională și lumea o asocia în mod eronat cu contabilitatea. Firma nou-desprinsă avea nevoie să-și promoveze numele ca un inovator în consultanța informațională și să se separe de tradiția firmei-mamă, axată pe servicii de contabilitate.

Pe piața serviciilor de consultanță informațională era mare înghesuială: începând cu concurenți ca IBM care furnizau tot pachetul de tehnologie informațională, adică și hardware/software, nu numai consultanță, și terminând cu mari firme specializate în strategie, cum ar fi McKinsey și Boston Consulting Group. Pentru a-și putea face un nume în domeniu, Andersen Consulting a lansat prima campanie de publicitate la scară mare înregistrată vreodată în domeniul serviciilor de specialitate profesională. Către sfârșitul deceniului, devenise cea mai mare organizație din lume specializată în consultanță de management și tehnologie.

În anul 2000, după un arbitraj împotriva fostei firme-mamă, Andersen Consulting a primit dreptul la independență totală față de Arthur Andersen – dar cu prețul de a renunța la numele Andersen. Andersen Consulting avea la dispoziție trei luni de zile, ca să găsească, să implementeze și să prezinte lumii un nou nume de firmă. Acest efort avea să devină una dintre cele mai ample și mai reușite campanii de re-aplicare a mărcii din istoria corporatistă.

Un consultant angajat al biroului de la Oslo a venit cu denumirea Accenture, fiindcă rima cu „adventure" și avea o conotație de „accent on the future" („accent pe viitor"). Aceasta a fost în final denumirea preferată de toți, fiindcă mai era și distinctivă, ușor de memorat și exprima atât ideea de „creștere îndrăzneață", cât și de „inovare". În plus, păstra și cele două litere inițiale ale fostei denumiri: Andersen Consulting (ecou la site-ul www.ac.com de pe Internet), ceea ce ar fi ajutat la preluarea unei părți din capitalul de piață al mărcii, creat cu denumirea inițială. Campania de impunere a numelui Accenture, demarată în 2001, a adus rezultate: publicului i-au fost aduse la cunoștință raza de acoperire și nivelul de profunzime ale serviciilor oferite de firmă. Ca efect al campaniei de publicitate, numărul firmelor care se gândeau să apeleze la serviciile consultantului Accenture a crescut cu 350 al sută.

În anul 2002, Accenture a lansat campania intitulată „Inovare pusă în aplicare", pentru a se distinge de concurență. Concurenților din sectorul tehnologiei informaționale ca IBM și EDS le lipseau competențele experte în materie de consultanță de afaceri mai generală și nu erau considerați mari specialiști în strategie economică și în procesele firmei. De regulă, acești concurenți abordau problema clientului la nivelul activităților de tehnologie informațională, nicidecum la cel al activităților desfășurate de responsabilii manageriali (sau „nivelul D" – directorul general, directorul financiar, directorul de informații). Concurenții din domeniul consultanței pentru firme, în schimb, ca McKinsey, posedau atuul unei mărci puternice, asociate cu gândirea strategică: erau considerați lideri în materie de abordare conceptuală, dar nu ca parteneri activi și implicați direct,

dispuși să-și suflece mânecile și să implementeze ideile pe care le sugerau.

Accenture și-a dat seama că factorul său de diferențiere poate fi capacitatea de a oferi idei inovatoare – ancorate atât în procesele de activitate ale firmei, cât și în tehnologia informațională – combinată cu capacitatea de a pune în practică ideile respective. Ian Watmore, șeful diviziunii pentru Marea Britanie a firmei Accenture, a explicat necesitatea de a avea atât strategie, cât și capacitate de execuție: „Dacă nu poți să furnizezi atât consultanță transformatoare, cât și capabilitate în materie de externalizare a activităților necesare transformării, n-ai cum să ieși câștigător. Clienții le vor pe amândouă. Tocmai de-aceea ne-am dezvoltat posibilitățile de preluare a activităților externalizate și tocmai de aceea firme ca IBM și EDS încearcă să-și dezvolte capabilități transformatoare." Este exact lucrul pe care l-a făcut IBM, cumpărând ramura de consultanță a firmei PriceWaterhouseCooper's și devenind astfel un concurent mult mai serios pentru Accenture.

Accenture a chestionat mai mulți manageri superiori din ramuri economice și din țări diferite, iar rezultatele anchetei au confirmat că, în opinia directorilor, incapacitatea de a executa punerea în practică a ideilor reprezintă principala barieră în calea succesului. Cu campania sa de „Inovare pusă în aplicare", Accenture s-a poziționat ca firmă care va aduce rezultate și va transforma planurile în acțiuni concrete: „De la inovație la execuție, Accenture vă accelerează materializarea viziunii". Recompensată și cu premii de specialitate, campania a asigurat o rentabilitate ridicată a investiției. De exemplu, firma estimează că rentabilitatea investiției pentru activitățile de marketing ale diviziunii sale din Marea Britanie a fost de 215 la sută.

În anul 2002, atmosfera generală s-a schimbat. După prăbușirea dot-com-urilor și criza economică rezultată, inovarea nu mai era suficientă. Directorii voiau rezultate clare la capitolul profiturilor. Accenture și-a lansat atunci campania intitulată „Înaltă performanță pusă în aplicare", avându-l ca reprezentant public pe Tiger Woods. Succesul continuu al firmei Accenture este demonstrat de mărimea veniturilor realizate (11,8 miliarde $ în 2003) și de poziția cu numărul 52 pe care o ocupă în topul 100 *BusinessWeek* al celor mai bune mărci din lume.

Întrebări spre discuție

1. Care au fost factorii-cheie ai succesului pentru Accenture?
2. Unde este vulnerabilă Accenture? Care sunt pericolele de care trebuie să se păzească?
3. Ce recomandări ați face directorilor superiori de marketing ai firmei Accenture, pentru activitatea lor în viitor? Ce anume ar trebui să fie ei siguri că se va face, în desfășurarea activității de marketing?

NOTE

1. Wendy Zellner, „Lessons from a Faded Levi Strauss", *BusinessWeek*, 15 decembrie 2003, p. 44.
2. Leonard M. Fuld, *The New Competitive Intelligence: The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Listing Information about Your Competitors* (New York: John Wiley, 1995); John A. Czepiel, *Competitive Marketing Strategy* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992).
3. Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980), pp. 22-23.
4. Michael Barbero, „Tougher Toy Game Takes Its Toll on KB", *Washington Post*, 15 ianuarie 2004, p. E01; Constance L. Hays, „Toy Retailers Find Prices at Wal-Mart Tough to Beat", *New York Times*, 23 decembrie 2003, p. C1.
5. Michael Krantz, „Click Till You Drop", *Time*, 20 iulie 1998, p. 34-39; Michael Krauss, „The Web Is Taking Your Customers for Itself", *Marketing News*, 8 iunie 1998, p. 8.
6. Jonathan Gaw, „Britannica Gives In and Gets Online", *Los Angeles Times*, 19 octombrie 2000, p. A-1.
7. Allan D. Shocker, „Determining the Structure of Product-Markets: Practices, Issues, and Suggestions", în *Handbook of Marketing*, coordonată de Barton A. Weitz și Robin Wensley (London, UK: Sage Publications, 2002), pp. 106-125. Vezi și Bruce H. Clark și David B. Montgomery, „Managerial Identification of Competitors", *Journal of Marketing* 63, iulie 1999, pp. 67-83.
8. Tom Lowry, Ronald Grover și Catherine Yang, în colaborare cu Steve Rosenbush și Peter Burrows, „Mega Media Mergers: How Dangerous?", *BusinessWeek*, 23 februarie 2004, pp. 34-42.
9. Kathryn Rudie Harrigan, „The Effect of Exit Barriers upon Strategic Flexibility", *Strategic Management Journal* 1 (1980): pp. 165-76.
10. Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), pp. 225, 485.
11. Porter, *Competitive Strategy*, capitolul 13.
12. Theodore Levitt, cu clasicul său articol „Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, iulie-august 1960, pp. 45-56.
13. Jeffrey F. Rayport și Bernard J. Jaworski, *e-Commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001), p. 53.
14. Porter, *Competitive Strategy*, capitolul 7.
15. William E. Rothschild, *How to Gain (and Maintain) the Competitive Advantage* (New York: McGraw-Hill, 1989), capitolul 5.
16. Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), capitolul 6.
17. Amy Barrett, „Hershey: Candy Is Dandy, But ...", *BusinessWeek*, 29 septembrie 2003, pp. 68-69.
18. www.starbucks.com/aboutus/overview.asp.
19. Brian Wansink, „Can Package Size Accelerate Usage Volume?", *Journal of Marketing* 60, iulie 1996, pp. 1-14.
20. Elizabeth Jensen, „Wine Gets a Makeover: A Complex Zinfandel Becomes a Power 'Zin'", *Wall Street Journal*, 14 octombrie 1997, pp. A1, A6.

21. John D. Cripps, „Heuristics and Biases in Timing the Replacement of Durable Products", *Journal of Consumer Research* 21, septembrie 1994, pp. 304-318.
22. „Business Bubbles", *The Economist*, 12 octombrie 2002.
23. Carla Rapoport, „You Can Make Money in Japan", *Fortune*, 12 februarie 1990, pp. 85-92; Keith H. Hammonds, „A Moment Kodak Wants to Capture", *BusinessWeek*, 27 august 1990, pp. 52-53; Alison Fahey, „Polaroid, Kodak, Fuji Get Clicking", *Advertising Age*, 20 mai 1991, pp. 18; Peter Nulty, „The New Look of Photography", *Fortune*, 1 iulie 1991, pp. 36-41.
24. Bruce Upbin, „Sharpening the Claws", *Forbes*, 26 iulie 1999, pp. 102-105.
25. Akio Morita, *Made in Japan* (New York: Dutton, 1986), capitolul 1.
26. Jonathan Glancey, „The Private World of the Walkman", *The Guardian*, 11 octombrie 1999.
27. Intensificarea concurenței mondiale pe parcursul ultimilor ani a stârnit interesul managerilor față de modelele de tactică și strategie militară de război; vezi Sun Tsu, *The Art of War* (London: Oxford University Press, 1963); Miyamoto Mushashi, *A Book of Five Rings* (Woodstock, NY: Overlook Press, 1974); Carl von Clausewitz, *On War* (London: Routledge & Kegan Paul, 1908); și B. H. Liddell-Hart, *Strategy* (New York: Praeger, 1967).
28. Aceste șase strategii de apărare, la fel ca și cele cinci strategii de atac, sunt preluate după Philip Kotler și Ravi Singh, „Marketing Warfare in the 1980s", *Journal of Business Strategy*, iarna 1981, p. 30-41. Ca bibliografie suplimentară, vezi Gerald A. Michaelson, *Winning the Marketing War: A Field Manual for Business Leaders* (Lanham, MD: Abt Books, 1987); Ries și Trout, *Marketing Warfare* (New York: New American Library, 1986); Jay Conrad Levinson, *Guerrilla Marketing* (Boston, MA: Houghton-Mifflin Co., 1984); și Barrie G. James, *Business Wargames* (Harmondsworth, England: Penguin Books, 1984).
29. Porter, *Competitive Strategy*, capitolul 4; Jaideep Prabhu și David W. Stewart, „Signaling Strategies in Competitive Interaction: Building Reputations and Hiding the Truth", *Journal of Marketing Research* 38, februarie 2001, pp. 62-72.
30. Jehoshua Eliashberg și Thomas S. Robertson, „New Product Preannouncing Behavior: A Market Signaling Study", *Journal of Marketing Research* 25, august 1988, pp. 282-292; Roger J. Calantone și Kim E. Chatzel, „Strategic Foretelling: Communication-Based Antecedents of a Firm's Propensity to Preannounce", *Journal of Marketing* 64, ianuarie 2000, pp. 17-30.
31. Thomas S. Robertson, Jehoshua Eliashberg și Talia Rymon, „New Product Announcement Signals and Incumbent Reactions", *Journal of Marketing* 59, iulie 1995, pp. 1-15.
32. Barry L. Bayus, Sanjay Jain și Ambar G. Rao, „Truth or Consequences: An Analysis of Vaporware and New Product Announcements", *Journal of Marketing Research* 38, februarie 2001, pp. 3-13.
33. Charles Haddad, „FedEx: Gaining on Ground", *BusinessWeek*, 16 decembrie 2002, pp. 126-128; Kevin Kelleher, „Why FedEx Is Gaining Ground", *Business 2.0*, octombrie 2003, pp. 56-57.
34. Gerry Kermouch, „Spiking the Booze Business", *BusinessWeek*, 19 mai 2003, pp. 77-78.
35. Philip Kotler și Paul N. Bloom, „Strategies for High Market-Share Companies", *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie 1975, p. 63-72. Vezi și Porter, *Competitive Advantage*, p. 221-26.
36. Ira Teinowitz, „New Miller CEO Gives Agencies a Chance: Fallon, Wieden Get Opportunity to Drive Brands", *Advertising Age*, 12 aprilie 1999.
37. Thomas V. Bonoma și Bruce H. Clark, *Marketing Performance Assessment* (Boston: Harvard Business School Press, 1988); Robert Shaw, *Measuring and Valuing Customer Relationships* (London: Business Intelligence, 1999).
38. Robert D. Buzzell și Frederick D. Wiersema, „Successful Share-Building Strategies", *Harvard Business Review*, ianuarie-februarie 1981, pp. 135-44.
39. Robert J. Dolan, „Models of Competition: A Review of Theory and Empirical Evidence", în *Review of Marketing*, editori Ben M. Enis și Kenneth J. Roering (Chicago: American Marketing Association, 1981), pp. 224-34.
40. Linda Hellofs și Robert Jacobson, „Market Share and Customer's Perceptions of Quality: When Can Firms Grow Their Way to Higher Versus Lower Quality?", *Journal of Marketing* 63, ianuarie 1999, pp. 16-25.
41. Alex Taylor III, „Lord of the Air", *Fortune*, 10 noiembrie 2003, pp. 144-152.
42. Bill Breen, „LeapFrog's Great Leap", *Fast Company*, iunie 2003, pp. 88-96.
43. Holman W. Jenkins Jr., „Business World On a Happier Note, Orange Juice", *Wall Street Journal*, 23 septembrie 1998, p. A23; Robert J. O'Harrow Jr., „PepsiCo to Acquire Quaker for $14 Billion", *Washington Post*, 5 decembrie 2000, p. E-01.
44. Eryn Brown, „Sony's Big Bazooka", Fortune, 30 decembrie 2002, pp. 111-114.
45. Alison Overholt, „The Google of Email?", *Fast Company*, martie 2004, p. 36; Michael Bazeley, „New Software Product Is Called the Google of Email", *Knight-Ridder Tribune Business News*, 14 aprilie 2004, p. 1.
46. „Boots Counts the Cost of Not Counting Pennies", *Marketing Week*, 5 februarie 2004, pp. 30-31.
47. Henry Sender, „World Business (A Special Report) Back from the Brink: Samsung Electronics Got into Trouble by Being Like Many Asian Firms; It Survived by Being Different", *Wall Street Journal*, 22 septembrie 2003, p. R5.
48. Theodore Levitt, „Innovative Imitation", *Harvard Business Review*, septembrie-octombrie 1996, p. 63. Vezi și Steven P. Schnaars, *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers* (New York: Free Press, 1994).
49. Stuart F. Brown, „The Company that Out-Harleys Harley", *Fortune*, 28 septembrie 1998, p. 56-57.

50. Allen J. McGrath, „Growth Strategies with a '90s Twist", *Across the Board*, martie 1995, pp. 43-46; Antonio Ligi, „The Bottom Line: Logitech Plots Its Escape from Mouse Trap", *Dow Jones Newswire*, 20 februarie 2001.
51. Melita Marie Garza, „Illinois Tool Works Stock Continues to Suffer Since Acquisition of Firm", *Chicago Tribune*, 16 noiembrie 2000.
52. Jayne O'Donnell, „Family Rolling to Success on the Tire Rack", *USA Today*, 8 decembrie 2003, p. 3B.
53. John Gaffney, „Shoe Fetish", *Business 2.0*, martie 2002, pp. 98-99.
54. E. R. Linneman și L. J. Stanton, *Making Niche Marketing Work* (New York: McGraw-Hill, 1991).
55. Thomas A. Fogarty, „Keeping Zippo's Flame Eternal", *USA Today*, 24 iunie 2003, p. 3B.
56. Matthew Maier, „Hooking Up with Gen Y", *Business 2.0*, octombrie 2003, pp. 49-52.
57. Gerry Khermouch, „Richard Branson: Winning Virgin Territory", *BusinessWeek*, 22 decembrie 2003, p. 45.
58. Robert Spector, *Amazon.com: Get Big Fast* (New York: HarperBusiness, 2000), p. 151.

PARTEA

5 FORMAREA OFERTEI DE PIAȚĂ

CAPITOLUL 12 STABILIREA STRATEGIEI PRODUSULUI

ÎN ACEST CAPITOL VOM ABORDA URMĂTOARELE CHESTIUNI:

1. Care sunt caracteristicile produselor și cum pot fi ele clasificate?
2. Cum pot firmele să-și diferențieze produsele?
3. Cum poate o firmă să-și conceapă și să-și gestioneze mixul de produse și liniile de produse?
4. Cum pot firmele să-și combine produsele, pentru a-și crea mărci mai puternice, mărci multiple sau mărci de componentă?
5. Cum pot fi folosite ambalarea, etichetarea și garanțiile ca instrumente de marketing?

La baza unei mărci cu adevărat remarcabile stă un produs cu adevărat remarcabil. Produsul este un element esențial din oferta de piață. Liderii de piață oferă în general produse și servicii de calitate superioară.

Probabil că nici un alt produs de lux nu reușește mai bine decât pianele cu coadă Steinway să combine arta profesională cu dominația pieței și cu longevitatea. Veche de o sută cincizeci de ani, această firmă de familie își păstrează și azi multe dintre procesele de fabricație originale, de la începuturile sale umile, în orașul New York. Deși pentru fabricarea unui pian obișnuit, de serie, este nevoie de aproximativ 20 de zile, construirea unui Steinway durează între nouă luni și un an. Un pian Steinway are 12 000 de piese componente, majoritatea executate manual, iar realizarea lui se bazează pe 120 de patente și inovații tehnice. În ciuda faptului că poate să producă doar câteva mii de piane pe an și că nu deține decât 2 procente din volumul vânzărilor de instrumente cu claviatură din Statele Unite, mărcii Steinway îi revin 25 de procente din valoarea totală a vânzărilor și 35 de procente din valoarea profiturilor! Deloc surprinzător, Steinway conduce autoritar piața pianelor de concert (unde deține o cotă de peste 95 la sută) și a pianelor comandate de compozitori și muzicieni.[1]

Planificarea marketingului începe cu formularea unei oferte care să satisfacă nevoile sau dorințele clienților-țintă. Clientul va judeca oferta în funcție de trei elemente fundamentale: atributele caracteristice și calitatea produsului, mixul și calitatea serviciilor, și prețul (vezi figura 12.1). În capitolul de față, vom analiza produsul; în capitolul 13, serviciile; iar în capitolul 14, prețurile. Toate cele trei elemente trebuie să se armonizeze sub forma unei oferte atrăgătoare în plan competitiv.

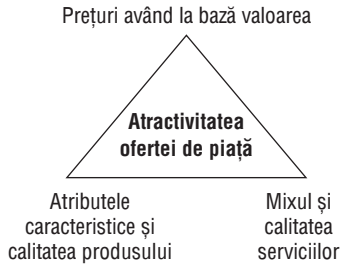

Prețuri având la bază valoarea
Atractivitatea ofertei de piață
Atributele caracteristice și calitatea produsului
Mixul și calitatea serviciilor

FIGURA 12.1
Componentele ofertei de piață

Produsele – caracteristici și moduri de clasificare

Mulți oameni cred că un produs este o ofertă concretă și materială, dar un produs poate fi mai mult decât atât. Un **produs** este orice lucru care poate fi oferit pe o piață pentru a satisface o dorință sau o nevoie. Produsele care se oferă pe o piață sunt: bunuri fizice, servicii, experiențe, evenimente, persoane, locuri, proprietăți, organizații, informații și idei.

Nivelurile produsului și ierarhia valorică a clientului

Când își planifică oferta de piață, marketerul trebuie să analizeze cinci niveluri ale produsului (vezi figura 12.2).[2] Fiecare nivel adaugă mai multă valoare pentru client, iar cele cinci niveluri constituie o **ierarhie a valorii pentru client**. Nivelul primordial este **avantajul fundamental**: folosința sau beneficiul pe care îl cumpără, de fapt, clientul. Oaspetele unui hotel cumpără „odihnă și somn". Achizitorul unei bormașini cumpără „găuri". Marketerii trebuie să se considere furnizori de avantaje.

La cel de-al doilea nivel, marketerul trebuie să transforme avantajul de bază într-un **produs elementar**. Astfel, camera de hotel va cuprinde un pat, o sală de baie, prosoape, o măsuță de scris, o măsuță de toaletă cu oglindă și un dulap pentru haine.

La al treilea nivel, marketerul creează un **produs așteptat**, adică un set de atribute și condiții la care se așteaptă cumpărătorii, în mod normal, atunci când cumpără acest produs. Oaspeții hotelului se așteaptă la un pat curat, la prosoape curate, la lumini care să se aprindă și la un oarecare grad de liniște. Deoarece majoritatea hotelurilor pot să

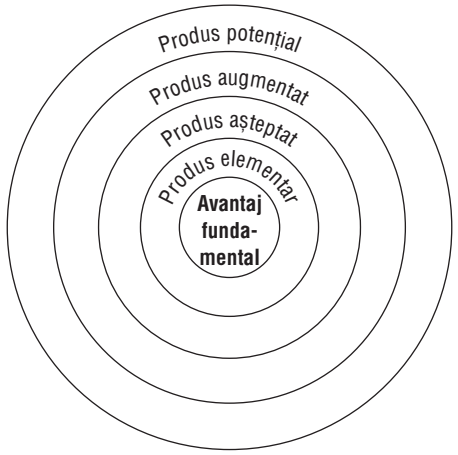


FIGURA 12.2 **Cele cinci niveluri ale produsului**

îndeplinească aceste condiții minime așteptate, călătorul va alege, în mod normal, hotelul care îi este cel mai la îndemână sau pe care îl consideră cel mai puțin scump.

La cel de-al patrulea nivel, marketerul creează un **produs augmentat**, care depășește așteptările clientului. În zilele de azi, poziționarea mărcilor și concurența au loc esențialmente la nivelul de augmentare a produsului. În țările mai puțin dezvoltate și pe piețele emergente cum ar fi China și India, însă, concurența are loc, în majoritate, la nivelul produsului așteptat.

Diferențierea se face pe baza augmentării produsului. Augmentarea produsului îl conduce pe marketer și la o analiză a **sistemului de consum** total al utilizatorului: modul în care utilizatorul efectuează operațiunile de obținere și de folosire a produsului, plus serviciile aferente.[3] Așa cum observa Levitt cu multă vreme în urmă:

> Noua concurență nu se poartă între ceea ce produc firmele în fabricile lor, ci între ceea ce adaugă ele peste produsul ieșit din fabrică, sub forma ambalajului, a serviciilor, a publicității, a asistenței pentru client, a finanțării, a aranjamentelor de livrare, a sistemelor de depozitare și a altor lucruri care au valoare pentru oameni.[4]

Se cuvin remarcate unele aspecte, în privința strategiei de augmentare a produsului. Mai întâi, fiecare adăugire presupune un cost suplimentar. În al doilea rând, avantajele adăugate devin curând avantaje așteptate și puncte de paritate necesare. Oaspeții hotelurilor din ziua de azi se așteaptă să existe un televizor cu telecomandă în camera lor, programe prin cablu sau prin satelit, și acces de mare viteză la Internet sau două linii telefonice. Aceasta înseamă că firmele concurente trebuie să caute mereu alte atribute și avantaje. În al treilea rând, pe măsură ce companiile măresc prețul produsului lor augmentat, unii concurenți vor oferi o variantă „denudată" a produsului, adică având un minimum de atribute, dar contra unui preț mult mai mic. Astfel, în paralel cu extinderea hotelurilor elegante gen Four Seasons și Ritz Carlton, asistăm și la apariția unor hoteluri și moteluri mai ieftine, ca Motel 6 și Comfort Inn, destinate clienților care nu vor nimic altceva decât produsul elementar.

JAMESTOWN CONTAINER CO.

Ce poate fi mai greu de diferențiat decât cartonul ondulat?! Și totuși, Jamestown Container Company, principalul furnizor de produse din carton ondulat pentru firme ca 3M, a încheiat parteneriate strategice cu fabricanți zonali, pentru a asigura toate componentele sistemului de expediție. Firma furnizează nu doar cutii, ci și bandă adezivă, folie din plastic pentru împachetare în vid și orice altceva de care ar fi nevoie pentru expunerea sau transportul produsului final al unui client. „E o combinație pentru supraviețuire", declară directorul de operațiuni al firmei. „Tot mai mulți clienți vor să ia dintr-un singur loc tot ce le trebuie. Trebuie să ne reinventăm permanent și să stabilim genul acesta de relații, pentru a rămâne competitivi."[5]

La cel de-al cincilea nivel se află **produsul potențial**, care cuprinde toate posibilele augmentări și transformări prin care ar putea trece produsul sau oferta în viitor. Acesta este nivelul la care caută firmele modalități noi de a-i mulțumi pe clienți și de a-și diferenția oferta. De pildă, într-o eră în care clienții cer conexiuni tot mai rapide la Internet prin telefonie fixă și mobilă, Verizon își investește capitalul în crearea unei platforme vaste de produse potențiale:

VERIZON

Mai degrabă decât să fie văzută ca un imitator, în extrem de competitiva industrie a telecomunicațiilor, Verizon înaintează în forță și cu toată viteza pe un teritoriu complet nou. Una la mână, Verizon și-a propus să instaleze în următorii 10-15 ani conexiuni pe fibră optică pentru toate locuințele și sediile de firmă din cele 29 de state ale teritoriului pe care-l acoperă. Acest lucru va permite transmisia cu viteza fulgerului a oricărui tip de comunicație, de la servicii clasice de telefonie, la televiziune de înaltă definiție. Firma nu se arată cu nimic mai puțin agresivă, când vine vorba de tehnologia fără fir: Verizon a acoperit districtul Manhattan cu peste 1 000 de puncte de conectare Wi-Fi, grație cărora orice abonat la serviciile prin bandă largă Verizon se poate conecta fără fir la Internet, cu ajutorul unui laptop, atunci când se află în apropierea unui telefon cu plată Verizon. Totodată, firma se ocupă să ofere și serviciul de telefonie mobilă 3G, tehnologia de a treia generație care le permite clienților să se conecteze la Internet în condiții de superviteză prin telefoanele lor mobile. Pe scurt, firma Verizon investește miliarde de dolari în servicii pe care clienții nici măcar nu știu, deocamdată, că le doresc, dar care – pune pariu Verizon – vor stabili norma generală pentru întreaga industrie.[6]

Gândiți-vă și la platformele de adaptare la comandă pe care le oferă acum site-urile de comerț electronic și din care firmele pot afla ce preferă categorii diferite de clienți. Procter & Gamble, de exemplu, și-a creat site-ul Reflect.com cu produse cosmetice adaptate la comandă, rezultate din dialogul interactiv cu clienții care intră pe site.

Clasificarea produselor

Prin tradiție, marketerii au clasificat produsele pe baza caracteristicilor următoare: durabilitate (rezistență), tangibilitate (corporalitate) și mod de utilizare (pentru consum sau de uz industrial). Fiecare tip de produse comportă o strategie corespunzătoare a mixului de marketing.[7]

DURABILITATEA ȘI TANGIBILITATEA În funcție de durabilitate și tangibilitate, produsele pot fi clasificate în trei grupe:

1. ***Bunurile consumabile*** sunt bunuri tangibile care se consumă în mod normal după una sau câteva utilizări, cum ar fi berea și săpunul. Deoarece aceste bunuri se consumă rapid și se cumpără frecvent, strategia corespunzătoare este aceea de a le face disponibile în foarte multe locuri, a aplica doar un adaos modest de preț și a le face reclamă intensă, pentru stimularea cumpărării de probă și crearea preferinței.

2. ***Bunurile durabile (de uz îndelungat)*** sunt bunuri tangibile care, în mod normal, rezistă la numeroase utilizări: frigiderele, mașinile-unelte și îmbrăcămintea, de exemplu. Produsele de uz îndelungat necesită, de regulă, un grad mai amplu de vânzare personală și de service, impun o marjă mai mare și îl obligă pe vânzător să ofere mai multe garanții.
3. ***Serviciile*** sunt produse intangibile, indivizibile, variabile și perisabile. Ca urmare, ele necesită în mod normal un grad mai mare de control al calității, de credibilitate a furnizorului și de adaptabilitate. Exemple: serviciile de frizerie, serviciile de consultanță juridică și serviciile de reparații.

CLASIFICAREA BUNURILOR DE CONSUM Gama vastă a bunurilor pe care le cumpără consumatorii poate fi clasificată pe baza obiceiurilor de cumpărare. Astfel, putem face deosebire între bunuri de uz curent, bunuri de alegere (achiziționate prin comparație), bunuri de specialitate (specialități) și bunuri fără căutare.

Bunurile de uz curent sunt bunuri pe care, de obicei, clientul le achiziționează frecvent, fără o analiză prealabilă și cu minimum de efort. Câteva exemple ar fi produsele din tutun, săpunurile și ziarele. Bunurile de uz curent pot fi împărțite și pe subcategorii. Bunurile pentru consumul de bază (de larg consum) sunt bunuri cumpărate în mod regulat de clienți. Un cumpărător ar putea, de exemplu, să cumpere în mod obișnuit ketchup Heinz, pastă de dinți Crest și biscuiți sărați Ritz. Bunurile cumpărate din impuls sunt cele pe care clientul le cumpără fără nici un efort prealabil de planificare sau de căutare. Batoanele de ciocolată și revistele sunt bunuri cumpărate din impuls. Bunurile de urgență (cumpărate de nevoie) se cumpără atunci când o anumită nevoie devine imperioasă: umbrele atunci când plouă, cizme și lopeți odată cu prima ninsoare abundentă a iernii. Producătorii vor distribui bunurile de urgență prin foarte multe magazine, pentru a nu rata vânzarea lor, atunci când clientul are nevoie de ele.

Bunurile de alegere sunt bunuri pe care clientul, în cursul procesului de alegere și de achiziționare, le compară în mod caracteristic după criterii cum ar fi adecvarea, calitatea, prețul și stilul. Câteva exemple ar fi mobilierul, îmbrăcămintea, automobilele la mâna a doua și aparatura electrocasnică de mari dimensiuni. Bunurile de alegere pot fi și ele împărțite în subcategorii. *Bunurile de alegere omogene* sunt asemănătoare din punctul de vedere al calității, dar suficient de diferite ca preț pentru a justifica alegerea prin comparație. *Bunurile de alegere eterogene* se deosebesc prin caracteristici ale produsului și servicii care ar putea fi mai importante decât prețul. Vânzătorul de bunuri eterogene va avea o ofertă foarte variată, pentru a satisface cât mai multe gusturi individuale, și trebuie să aibă un personal de vânzare bine pregătit, care să-i informeze și să-i sfătuiască pe clienți.

Bunurile de specialitate (specialitățile) au caracteristici singulare sau o identitate definită prin marcă, pentru care există un număr suficient de cumpărători dispuși să

facă un efort special în vederea achiziției. Exemple ar fi automobilele, componentele stereo, aparatura de fotografiat și costumele pentru bărbați. Un autoturism Mercedes este un bun de specialitate, deoarece cumpărătorii interesați sunt dispuși să facă drum lung ca să-l cumpere. Bunurile de specialitate nu presupun efectuarea unor comparații; cumpărătorii investesc timp numai în a ajunge la distribuitorii care oferă produsele dorite. Distribuitorii nu au nevoie de amplasamente convenabile pentru clienți; totuși, trebuie să le dea de știre cumpărătorilor unde pot fi găsiți.

Bunurile fără căutare sunt bunuri despre a căror existență consumatorul nu știe nimic sau pe care nu se gândește, în mod normal, să le cumpere – cum ar fi detectoarele de fum. Exemple clasice de bunuri cunoscute, dar fără căutare, ar fi asigurările de viață, locurile de veci, pietrele funerare și enciclopediile. Bunurile fără căutare necesită susținere prin publicitate și vânzare personală.

CLASIFICAREA BUNURILOR INDUSTRIALE Bunurile industriale pot fi clasificate după modul în care pătrund în procesul de producție și după mărimea relativă a costului. Putem face deosebire între trei categorii de bunuri industriale: materiale și componente, bunuri de capital și consumabile și servicii industriale sau economice. **Materialele și componentele** sunt bunuri care intră în totalitate în componența produsului fabricat cu ajutorul lor și pot fi împărțite în două clase: materii prime și, respectiv, materiale sau componente fabricate. Materiile prime se împart în două mari clase: *produse agricole* (de exemplu: cereale, bumbac, șeptel, fructe, legume) și *produse naturale* (de exemplu: pește, cherestea, țiței, minereu de fier). Produsele agricole sunt furnizate de mulți producători, care le predau intermediarilor de marketing, iar aceștia asigură serviciile de însilozare, sortare calitativă, depozitare, transport și vânzare. Natura lor perisabilă și sezonieră dă naștere unor practici speciale de marketing. Caracterul lor de marfă nediferențiată are ca rezultat o activitate relativ redusă de publicitate și promovare – cu foarte rare excepții. Din când în când, unii producători de mărfuri vor lansa campanii de promovare a produsului lor – cartofi, brânză, carne de vită. Unii producători își aplică o marcă asupra produsului lor: salatele Dole, merele Mott, bananele Chiquita.

Produsele naturale există în rezerve limitate. De obicei, se furnizează în cantitate foarte mare, dar cu o valoare unitară redusă, și trebuie transportate de la producător la utilizator. De foarte multe ori, există producători mai puțini și mai mari, care le vând direct utilizatorilor industriali. Deoarece utilizatorii depind de aceste materiale, se practică în mod obișnuit contractele de aprovizionare pe termen lung. Omogenitatea materialelor naturale limitează activitatea îndreptată spre crearea cererii. Prețul și siguranța livrării sunt principalii factori care influențează alegerea furnizorilor.

Materialele și componentele fabricate se împart în două categorii: materiale componente (fier, fire textile, ciment, cabluri) și părți componente (motoare mici, anvelope, piese turnate). *Materialele componente* sunt de regulă prelucrate mai departe – fonta se transformă în oțel, iar firele textile, în țesături. Natura standardizată a materialelor

componente face, de regulă, ca factorii-cheie ai achiziționării să fie prețul și seriozitatea furnizorului. *Piesele componente și subansamblurile* intră în alcătuirea produsului finit fără nici un fel de modificare a formei – motoarele se instalează în aspiratoare, anvelopele se montează pe automobile. Majoritatea materialelor și a pieselor fabricate se vând direct utilizatorilor industriali. Prețul și serviciul sunt considerente majore de către marketing, iar aplicarea mărcii și publicitatea tind să fie mai puțin importante.

Bunurile de capital sunt bunuri cu durată mare de funcționare care facilitează realizarea sau gestionarea produsului finit. Aici intră două grupe de bunuri: instalațiile de producție sau exploatare și echipamentele. *Instalațiile de producție sau exploatare* constau din clădiri (fabrici, birouri) și utilaje (generatoare electrice, prese de găurit, calculatoare mainframe, ascensoare). Instalațiile sunt achiziții majore. De obicei, sunt cumpărate direct de la producător, vânzarea fiind de regulă precedată de o perioadă îndelungată de negociere. Forța de vânzare a producătorului cuprinde personal specializat tehnic. Producătorii trebuie să fie dispuși să facă proiectarea în funcție de specificațiile clientului și să asigure servicii post-vânzare. Publicitatea este mult mai puțin importantă decât vânzarea personală.

Echipamentele sunt dotările mobile de fabrică (scule și dispozitive, motostivuitoare) și dotările de birou (calculatoare personale, pupitre). Aceste tipuri de dotări nu intră în componența unui produs finit și au o durată de funcționare mai scurtă decât cea a instalațiilor, dar mai lungă decât cea a consumabilelor. Deși unii fabricanți își vând echipamentele direct, cel mai adesea vor apela la intermediari, deoarece piața este dispersată geografic, cumpărătorii sunt numeroși, iar comenzile sunt mici. Calitatea, atributele, prețul și serviciul reprezintă considerente majore. Forța de vânzare tinde să fie mai importantă decât publicitatea, chiar dacă aceasta din urmă poate fi folosită cu foarte bune rezultate.

Consumabilele și serviciile economice sunt bunuri și servicii fără amortizare, care facilitează realizarea sau gestionarea produsului finit. *Consumabilele* sunt de două feluri: *articole de întreținere și reparații* (vopsea, cuie, mături) și *consumabile operaționale sau de producție și exploatare* (lubrifianți, combustibil de încălzire, hârtie de scris, creioane). Luate împreună, sunt cunoscute sub denumirea de „articole MRO“, adică utilizate în scopuri de mentenanță, reparații și operațiuni. Consumabilele sunt echivalentul industrial al bunurilor de uz curent; de obicei se cumpără cu minimum de efort, decizia fiind una de achiziționare repetată directă. În mod normal, vor fi comercializate prin intermediari, din cauza valorii unitare scăzute și a numărului foarte mare de clienți dispersați geografic. Prețul și serviciul sunt considerente importante, deoarece furnizorii sunt standardizați, iar preferința pentru marcă deloc pronunțată.

Serviciile pentru firme (economice) includ *serviciile de întreținere și reparații* (spălatul geamurilor, repararea copiatoarelor) și *serviciile de specialitate profesională pentru firme* (juridice, de consultanță managerială, de publicitate). Serviciile de întreținere și

reparații sunt de obicei furnizate în baza unor contracte încheiate cu mici prestatori sau sunt asigurate de furnizorii echipamentului original. Serviciile de specialitate profesională pentru firme sunt de regulă achiziționate pe baza reputației furnizorului și a personalului acestuia.

Diferențierea

Pentru a li se putea aplica o marcă, produsele trebuie să fie diferențiate. Produsele în formă materială se deosebesc mult între ele, din punctul de vedere al potențialului de diferențiere. La una dintre extreme vom găsi produsele care nu permit decât un grad redus de variație: carnea de pui, aspirina, oțelul. Dar chiar și aici este posibilă o oarecare diferențiere: carnea de pui Perdue, aspirina Bayer și oțelul indian Tata și-au reliefat identități distincte în cadrul categoriilor lor. Procter & Gamble produce mărcile de detergent de rufe Tide, Cheer și Gain, fiecare cu o identitate a mărcii separată. La cealaltă extremă se află produsele capabile de diferențiere pronunțată, cum ar fi automobilele, clădirile comerciale și mobilierul. Aici, vânzătorul are de ales între nenumărați parametri de proiectare: formă, atribute caracteristice, performanță calitativă, conformitate calitativă, durabilitate, fiabilitate, reparabilitate, stil și design.[8]

Marketerii sunt permanent în căutarea unor noi criterii de diferențiere. Otis Elevator Company a ridicat standardul în categoria de produse în care operează, proiectând ascensoare mai inteligente:

OTIS ELEVATOR COMPANY

Odată intrat într-o clădire obișnuită de birouri și ajuns în fața ascensoarelor de la parter, apeși pe butonul de urcare și iei primul lift care-și deschide ușile, fără să ai idee de câte ori se va opri până la etajul unde vrei să cobori. Acum însă Otis a dezvoltat un ascensor „inteligent": apeși pe cifra corespunzătoare etajului dorit, în cadrul unui panou centralizat, iar afișajul panoului îți spune care dintre cabine urmează să te ducă acolo. Urci în cabină, aceasta te duce drept la etajul etajul dorit, după care coboară imediat la parter. Cu această simplă modificare, Otis a reușit să transforme fiecare ascensor într-un mijloc de transport ultrarapid. Acest remarcabil factor de diferențiere accelerează transportul cu liftul și înseamnă mai puțină enervare din partea utilizatorilor, dar le aduce mari avantaje și constructorilor. Clădirile au astfel nevoie de mai puține ascensoare, pentru o densitate dată de utilizatori umani, deci constructorii pot folosi spațiul suplimentar ca suprafață utilă pentru oameni, nu pentru mijloace de transportat oameni.[9]

Diferențierea produsului

FORMA Multe produse pot fi diferențiate prin **formă**, respectiv prin mărimea, prin conturul sau prin structura lor fizică. Gândiți-vă doar la multele forme pe care le pot lua produse cum ar fi aspirina. Deși aspirina este în esență un produs uniform, poate fi

diferențiată prin lucruri cum ar fi mărimea dozajului, forma pastilei, culoarea pastilei, textura învelișului exterior sau durata în care își face efectul.

ATRIBUTELE CARACTERISTICE Majoritatea produselor pot fi oferite cu diverse **atribute caracteristice**, care le suplimentează funcționalitatea de bază. O firmă poate să identifice și să aleagă noi atribute adecvate chestionându-i pe cumpărătorii recenți și apoi calculând *valoarea pentru client* în comparație cu *costul pentru firmă* al fiecărui potențial atribut. De asemenea, firma trebuie să analizeze câți cumpărători doresc fiecare atribut, cât de mult va dura pentru a-l introduce și dacă firmele concurente îl vor putea copia cu ușurință. Firmele trebuie totodată să privească problema și în termenii unui ansamblu sau pachet de atribute. Companiile auto își produc adeseori mașinile în mai multe variante de „nivel al finisării", ceea ce le diminuează costurile de producție și de întreținere a stocurilor. Fiecare firmă trebuie să decidă dacă este cazul să ofere adaptarea atributelor la un cost mai mare sau dacă să ofere câteva pachete standard de atribute la un cost mai scăzut.

PERFORMANȚA CALITATIVĂ Majoritatea produselor se plasează la unul din patru niveluri posibile de performanță: scăzut, mediu, înalt și superior. **Performanța calitativă** sau **calitatea în performanță** se referă la nivelul la care funcționează caracteristicile primare ale produsului. Firmele nu trebuie neapărat să-și proiecteze produsele la cel mai înalt nivel posibil de performanță. Producătorul trebuie să-și propună un nivel de performanță care să corespundă cu piața vizată și cu nivelurile de performanță ale concurenților. De asemenea, firma trebuie să-și gestioneze de-a lungul timpului performanța calitativă. Îmbunătățirea continuă a produsului duce adesea la rentabilitate maximă și la obținerea celei mai mari cote de piață. Reducerea calității, în încercarea de a reduce costurile, are adeseori consecințe dezastruoase. Schlitz, marca de bere numărul doi în Statele Unite pe parcursul anilor 1960 și 1970, și-a făcut praf cota de piață, fiindcă echipa managerială a adoptat o strategie motivată financiar, de creștere a profiturilor pe termen scurt, pentru a rămâne în grațiile acționarilor. În realitate, calitatea devine un parametru de importanță crescândă pentru diferențiere, pe măsură ce firmele adoptă un model axat pe valoare ieftină și furnizează o calitate mai înaltă la un preț mai scăzut. Detailistul prin catalog J. Crew ridică prețul la mărfurile pe care le vinde, în paralel cu ridicarea ștachetei calității:

J. CREW

J. Crew se întoarce la o tradiție a bunurilor de calitate selectă: adaugă cute la platca din spate a cămășilor și le comandă în Italia, nu în China; pantofii pe care-i vinde sunt și ei făcuți tot în Italia, iar pantalonii sunt adaptați după măsură, ca să cadă mai bine pe client. Coperta catalogului de toamnă al anului 2003 reflectă accentul pus pe calitate, prin reproducerea fidelă și de înaltă definiție a puloverului fotografiat: se vede clar fiecare nuanță de culoare, fiecare ochi tricotat și fiecare năsturaș cu perlă de la gât.[10]

CONFORMANȚA CALITATIVĂ Cumpărătorii se așteaptă ca produsele să aibă un grad ridicat de **conformanță calitativă** sau de **calitate conformă**, adică să îndeplinească într-un grad cât mai mare condiția ca unitățile de produs să fie identice unele cu altele și să respecte specificațiile promise. Să zicem că un autoturism Porsche 944 este proiectat să accelereze până la viteza de 90 de kilometri pe oră în maximum 10 secunde. Dacă fiecare mașină Porsche 944 care iese de pe linia de montaj reușește să facă acest lucru, putem spune despre modelul Porsche 944 că are un grad înalt de conformanță calitativă. Problema cu gradul scăzut de conformanță calitativă este că unii cumpărători vor fi dezamăgiți.

DURABILITATEA Indicator al duratei standard de funcționare a produsului în condiții normale sau solicitante de exploatare, **durabilitatea** este un atribut foarte prețuit în cazul anumitor produse. În general, cumpărătorii vor fi dispuși să plătească mai mult pentru autovehiculele și aparatele electrocasnice despre care se știe că rezistă foarte mult în timp. Totuși, această regulă prezintă unele condiționări. Suplimentul de preț nu trebuie să fie exagerat. Mai mult, produsul nu trebuie să fie supus unui risc ridicat de uzură morală rapidă, așa cum se întâmplă în cazul calculatoarelor personale și al camerelor video.

FIABILITATEA În mod normal, cumpărătorii vor fi dispuși să plătească mai mult pentru un produs fiabil. **Fiabilitatea** este un indicator al probabilității ca, în cadrul unei perioade de timp precizate, produsul să nu se deregleze ori să se defecteze. Firma Maytag, care produce aparatură electrocasnică, se bucură de o remarcabilă reputație în privința fiabilității produselor sale.

REPARABILITATEA Reparabilitatea este un indicator al ușurinței cu care se poate remedia un produs, atunci când se dereglează sau nu mai funcționează deloc. Reparabilitatea ideală ar fi atunci când utilizatorii ar putea să repare singuri produsul, cu costuri minime sau cu un consum minim de timp. Unele produse au un atribut de diagnostic în caz de dereglare, care le permite reparatorilor să remedieze problema prin telefon sau să le spună utilizatorilor cum poate fi soluționată. Multe companii de hardware și software le oferă clienților asistență tehnică la telefon, prin fax sau prin e-mail. Cisco și-a creat pe propriul site Web o bază generală de soluții pentru „întrebări puse frecvent“ (IPF-uri), cu care estimează că rezolvă cam 80 la sută din cele aproximativ 4 milioane de solicitări de informații înregistrate lunar, ceea ce înseamnă o economie de aproximativ 250 de milioane $ pe an. Fiecare apel primit și fiecare soluție nouă se duc la un redactor tehnic, care adaugă soluția în baza de IPF-uri, reducând astfel numărul viitoarelor apeluri telefonice.[11]

STILUL Stilul descrie aspectul exterior al unui produs și impresia pe care o produce asupra cumpărătorului. Cumpărătorii plătesc un preț mai mare pentru automobilele Jaguar, datorită aspectului lor atât de ieșit din comun. Estetica a jucat un rol esențial în succesul unor mărci cum ar fi vodca Absolut, calculatoarele Apple, stilourile Montblanc, ciocolata Godiva și motocicletele Harley-Davidson.[12] Stilul are avantajul că

asigură un caracter suficient de distinctiv încât să nu poată fi copiat decât cu mare greutate. Partea negativă este că stilul nu înseamnă întotdeauna și o performanță ridicată. Un automobil poate să arate absolut senzațional, dar și să stea mult timp în atelierul de reparații.

Concepția de proiectare ca factor integrator

Pe măsură ce concurența devine tot mai intensă, concepția de proiectare oferă un mod eficace de diferențiere și poziționare a produselor și serviciilor unei firme.[13] Dat fiind ritmul de evoluție tot mai accelerat al pieței contemporane, prețul și tehnologia nu mai sunt de ajuns. Concepția de proiectare reprezintă factorul care va oferi, în multe cazuri, avantajul concurențial al unei firme. **Concepția de proiectare** este totalitatea atributelor caracteristice ce influențează modul în care arată și funcționează un produs, din punctul de vedere al cerințelor clientului.

Concepția de proiectare este deosebit de importantă în activitatea de producție și marketing pentru servicii destinate consumatorilor individuali, îmbrăcăminte, bunuri ambalate și aparatură de uz îndelungat. Toate însușirile despre care am discutat până aici sunt parametri de proiectare. Proiectantul trebuie să vadă cât de mult trebuie investit în formă, în conceperea atributelor, în performanță și în conformanță, în durabilitate, fiabilitate, reparabilitate și stil. Pentru firmă, un produs bine proiectat este un produs care poate fi fabricat și distribuit cu ușurință. Pentru client, un produs bine proiectat este un produs cu aspect agreabil și care este ușor de desfăcut, de instalat, de utilizat, de reparat și de îndepărtat după utilizarea completă. Proiectantul trebuie să țină cont de toți acești factori.

Argumentele în favoarea unei concepții de proiectare care să fie de bună calitate devin deosebit de pertinente în cazul firmelor mai mici de pe piața produselor de consum și pentru întreprinderile nou-înființate, care nu dispun de prea mulți bani pentru publicitate. Iată cum a reușit un mic producător de bere să se facă remarcat:

FLYING FISH BREWING CO.

Înainte de a-și demara activitatea, Gene Miller, fondatorul firmei Flying Fish Brewing Co., le-a trimis celor de la Pentagram Design Company o ladă cu sticle de bere, pe a căror etichetă nu apărea nimic, decât o notă însoțitoare: „Spațiu disponibil pentru un design de bună calitate". Miller i-a spus lui Michael Beirut, unul dintre partenerii biroului de proiectare și design Pentagram, că voia ceva cu totul deosebit de „motivul tematic cu munți în zare", pe care toată lumea părea să-l prefere în prezent pe etichetele de bere. Designul propus de Pentagram, care i-a plăcut cel mai mult lui Miller și l-a ales drept siglă pentru noua lui afacere, a fost un avion cu elice lung și zvelt ca un pește zburător. Așa s-a născut Flying Fish Brewing Company. Imaginea respectivă, care atrage imediat privirea, nu doar că a ajutat la vânzarea produsului principal al firmei: berea, ci, în plus, vânzările de articole auxiliare sub licența mărcii (tricouri, șepci, halbe) s-au dovedit și ele suprinzător de bune, mai ales la festivalurile de muzică.[14]

Există țări care și-au făcut un nume în domeniul concepției de proiectare: Italia, în materie de îmbrăcăminte și mobilier; țările scandinave, în materie de funcționalitate, estetică și responsabilitate ecologică. Braun, o diviziune germană a firmei Gillette, a ridicat designul la rangul de artă, pentru aparatele electrice de ras pe care le produce, filtrele de cafea, uscătoarele de păr și aparatura de bucătărie. Departamentul de design și proiectare funcțională se bucură de un statut egal cu cel al departamentelor de proiectare tehnologică și de producție. Firma daneză Bang & Olufsen a primit numai laude pentru designul aparatelor stereo pe care le produce, al receptoarelor TV și al telefoanelor. Caseta „Idee de marketing: Designul ca redutabil instrument de marketing" prezintă câteva exemple de succese, dar și de insuccese, în materie de design.

Diferențierea serviciilor

Atunci când produsul fizic nu poate fi diferențiat cu ușurință, cheia succesului competitiv ar putea fi adăugarea unor servicii percepute ca având valoare și îmbunătățirea calității lor. Principalii factori de diferențiere în cazul serviciilor sunt: ușurința comenzii, livrarea, instalarea, instruirea clientului, consultanța acordată clientului și serviciile de întreținere și reparații.

UȘURINȚA COMENZII **Ușurința comenzii** se referă la cât de ușor îi va fi unui client să comande ceva de la o firmă. Baxter Healthcare și-a simplificat procesul de comandă dotând spitalele pe care le aprovizionează cu terminale de calculator, prin care acestea își trimit comenzile direct la Baxter. Multe bănci asigură în prezent software de operațiuni bancare la domiciliu, pentru a-i ajuta pe clienți să obțină informații și să facă tranzacții în mod mai eficient. Consumatorii au acum posibilitatea să comande și să primească acasă produse alimentare fără să se mai deplaseze la supermarket.

LIVRAREA ȘI PRESTAREA Livrarea și prestarea se referă la cât de bine i se furnizează clientului produsul sau serviciul comandat. În cadrul acestei noțiuni intră rapiditatea, exactitatea și atenția cu care se derulează procesul de livrare. Consumatorii din ziua de azi s-au obișnuit să pretindă rapiditate în livrare: pizza livrată într-o jumătate de oră, filme developate înr-o oră, ochelari făcuți într-o oră, mașini cu uleiul schimbat în 15 minute. Levi Strauss, Benetton și The Limited au adoptat *sisteme de reacție rapidă (SRR)* computerizate, care fac legătura între sistemele informatice ale furnizorilor, ale fabricilor, ale centrelor de distribuție și ale magazinelor cu amănuntul din rețeaua lor de marketing. Cemex, o firmă-gigant producătoare de ciment cu sediul în Mexic, a revoluționat afacerile cu ciment promițând să-l livreze mai repede decât pizza! Cemex își echipează fiecare autospecială de transport al cimentului cu un *sistem de poziționare globală* (GPS), astfel încât să i se cunoască în timp real localizarea, iar dispecerilor și șoferilor să li se poată pune la dispoziție toate informațiile necesare. Cemex își poate permite să promită că, dacă transportul dumneavoastră ajunge cu 10 minute întârziere, veți obține o reducere cu 20 la sută a prețului comenzii.[15]

IDEE de marketing

Designul ca redutabil instrument de marketing

Producătorii, furnizorii de servicii și detailiștii caută ca, prin noile concepții de proiectare introduse, să creeze diferențiere și o legătură mai diversificată cu clienții. Marketerii holiști cunosc prea bine forța emoțională a designului și știu câtă importanță acordă consumatorii felului în care arată un lucru și modului în care îi face să se simtă. Designul este acum mai bine integrat în procesul de management al marketingului. De exemplu:

- După ce a văzut cum unele dintre mărcile sale pierd cotă de piață în favoarea altora concurente cu un design funcțional și estetic mai bine gândit, Procter & Gamble și-a înființat în anul 2001 postul de director general pentru design, iar în prezent acordă anual, în fiecare toamnă, un premiu pentru design „A. G. Lafley", după numele directorului general care are meritul de a fi insistat ca mai multe produse să fie dezvoltate ținându-se cont de design ca aspect primordial – nicidecum ca un aspect secundar, abordat în ultimă instanță. Aceste produse, cum ar fi benzile de albire a dinților Crest Whitestrips, șervețelele demachiante Olay Daily Facials și întreaga linie a produselor de menaj Swiffer Quick Clean, au generat mai multe cumpărări de probă, mai multe achiziții repetate și mai multe vânzări.
- Firma suedeză IKEA a devenit unul dintre cei mai buni detailiști de mobilier din lume, în parte și datorită capacității sale de a proiecta și de a fabrica mobilă ieftină care nu arată ca un lucru ieftin. O altă firmă scandinavă, Nokia din Finlanda, are meritul de a fi luat un obiect mic, negru și cu butoane, și de a-l fi transformat într-un obiect al dorinței. Nokia a fost prima care a introdus fețele de schimb pentru telefonul mobil, prima care să ofere telefoane de formă ovoidală, telefoane cu textură moale și telefoane „simpatice", și prima care a introdus ecranul de dimensiuni mari. La începutul deceniului 1990, Nokia nu controla decât 12 la sută din piața mondială a telefoanelor mobile. Astăzi, este liderul global al domeniului receptoarelor, cu 38 la sută din piață.

În condițiile în care cultura socială este tot mai orientată spre vizualitate, traducerea în design a semnificației și a poziționării mărcii devine de o importanță crucială. „Pe o piață atât de aglomerată", scria Virginia Postrel în cartea *The Substance of Style* („Substanța stilului"), „estetica este adeseori unicul mod în care poți face un produs să iasă în evidență." Designul poate să modifice percepțiile consumatorului, astfel încât experiența contactului cu marca să fie mai plăcută. Să ne gândim câte eforturi a făcut Boeing pentru ca avionul său 777 să pară mai spațios și mai confortabil: compartimente centrale ridicate, spații pentru bagaje pe lateral, panouri despărțitoare, tavane foarte ușor arcuite și fotolii mai ridicate – toate acestea fac ca interiorul avionului să pară mai mare. Cum bine observa un inginer de la proiectare: „Dacă ne facem bine treaba, oamenii nici nu bagă de seamă ce am făcut. Pur și simplu spun că se simt mai comod."

Uneori, designerii le vor da o față umană – literalmente! – produselor pe care le proiectează. Despre contururile rotunjite ale automobilului Porsche Boxster s-ar putea spune că sugerează musculatura unui bărbat bine făcut; despre modelul de calculator Apple iMac, un designer a spus că îi inspiră „un cap de om unit cu trupul printr-un braț lung și subțire"; iar mouse-ul optic al firmei Microsoft poate fi văzut ca o mână întinsă. Când cei de la Frog Design și-au propus să proiecteze un telefon fără fir pentru copii, sub licență Disney, ideea era ca designul să se ridice la înălțimea imagisticii Disney pe care o cunoaște toată lumea. După îndelungi studii, Frog a definit elementele componente ale unui personaj Disney și le-a aplicat telefonului: ochii au fost interpretați sub forma afișajului cu cristale lichide și făcuți cât mai mari posibil; torsul a fost interpretat în termenii receptorului, modelat în

formă de S și cu o porțiune mai bombată în față, la partea de sus, și în spate, la partea de jos; iar picioarele au fost „traduse" în forma bazei de sprijin și de încărcare a receptorului, cu o porțiune suprapusă din plastic, care să ducă cu gândul la o șosetă trasă în sus pe gleznă.

Pe de altă parte, un design neinspirat poate să ruineze șansele de succes ale unui produs. E-villa, dispozitivul de conectare la Internet al celor de la Sony, era menit să le permită consumatorilor să intre pe Internet din bucătărie, dar, având aproape 15 kilograme și peste 40 de centimetri, elefantinul produs era atât de greoi și de stângaci alcătuit, încât manualul de instrucțiuni le recomanda clienților să se aplece din genunchi, nu din șale, ca să-l ridice – altfel s-ar putea să rămână așa, în echer! După trei luni de la introducere, produsul a fost retras de pe piață.

Sursele: A. G. Lafley, „Delivering Delight", *Fast Company*, iunie 2002, p. 51; Frank Nuovo, „A Call for Fashion", *Fast Company*, iunie 2004, p. 52; Bobbie Gossage, „Strategies: Designing Success", *Inc. Magazine*, mai 2004, pp. 27-29; Jim Hopkins, „When the Devil Is in the Design", *USA Today*, 21 decembrie 2001, p. 3B; J. Lynn Lunsford și Daniel Michaels, „Masters of Illusion", *Wall Street Journal*, 25 noiembrie 2002, pp. B1, B5; Jerome Kathman, „Building Leadership Brands by Design", *Brandweek*, 1 decembrie 2003, p. 20; Bob Parks, „Deconstructing Cute", *Business 2.0*, decembrie 2002/ianuarie 2003, pp. 47-50; Lisa Margonelli, „How Ikea Designs Its Sexy Price Tags", *Business 2.0*, octombrie 2002, pp. 106-112.

INSTALAREA **Instalarea** se referă la operațiunile executate pentru a pune în funcțiune produsul, în locul desemnat de client. Cumpărătorii de utilaje grele se așteaptă la servicii bune de instalare. Diferențierea în acest punct din lanțul de consum este deosebit de importantă pentru firmele care oferă produse complexe. Ușurința instalării devine un real avantaj de vânzare, mai ales atunci când piața-țintă este alcătuită din novici în materie de tehnologie, a căror intoleranță la mesaje de eroare este notorie. Pentru consumatorii care vor să se conecteze la Internet utilizând o linie telefonică digitală de mare viteză cu abonament (linie DSL), Pacific Bell a dezvoltat kituri de instalare care cuprindeau și un program de configurare cu instrucțiuni precise, astfel încât clienții să-și finalizeze în mai puțin de o oră instalarea conexiunii DSL.[16]

INSTRUIREA CLIENTULUI **Instruirea clientului** se referă la a-i învăța pe angajații clientului cum să utilizeze echipamentul cumpărat de la furnizor, în mod corect și eficient. General Electric, de pildă, nu numai că vinde și instalează aparatură scumpă de radiologie în spitale, ci le asigură și o instruire extensivă celor care utilizează echipamentul respectiv. McDonald's le impune noilor săi titulari de francize să urmeze timp de două săptămâni cursurile faimoasei Hamburger University din Oak Brook, statul Illinois, ca să învețe cum să-și administreze corespunzător francizele McDonald's.

CONSULTANȚA PENTRU CLIENT **Consultanța pentru client** se referă la datele, sistemele informaționale și serviciile de consiliere pe care vânzătorul le oferă cumpărătorilor.

HERMAN MILLER INC.

Herman Miller, un mare furnizor de mobilier pentru birou, a format un parteneriat cu o firmă californiană pentru a le arăta clienților săi organizaționali cum ar putea să exploateze la maximum avantajele dotărilor pe care le oferă. Firma în cauză, Future Industrial Technologies, este specializată în instruire pe tema ergonomiei muncii. Cu ajutorul rețelei de concesionari ai furnizorului Herman Miller, clienții pot să aranjeze sesiuni de instruire pentru grupuri de câțiva angajați. Sesiunile sunt susținute de cei 1 200 de fizioterapeuți, terapeuți ocupaționali, asistente medicale autorizate și chiropracticieni care lucrează pe bază de contract cu Future Industrial Technologies. Deși instruirea în ergonomia muncii pentru clienți nu-i aduce furnizorului Herman Miller decât câștiguri modeste, în termenii veniturilor, sentimentul este că asimilarea unor obiceiuri sănătoase de muncă creează niveluri mai înalte de satisfacție în rândul clientelei corporatiste și scoate în evidență produsele firmei Herman Miller.[17]

SERVICIILE DE ÎNTREȚINERE ȘI REPARAȚII Componenta de **întreţinere şi reparaţii** se referă la programul de servicii destinate să-i ajute pe clienți să-și mențină produsele cumpărate în stare bună de funcționare. Hewlett-Packard le oferă clienților asistență tehnică în sistem online sau „service electronic". Dacă apare o problemă de service, clientul poate să utilizeze diverse instrumente online pentru a găsi o soluție. Cei care știu exact în ce constă problema pot să caute remediul într-o bază de date online; cei care nu-și dau seama ce s-a întâmplat pot să utilizeze un soft de diagnostic, care depistează problema și caută singur în baza de date online un remediu automat. Clienții pot cere online și ajutorul unui tehnician.[18]

BEST BUY

Dat fiind că procesul de consolidare și de concurență prin prețuri continuă în rândul detaliștilor de produse electronice, aceștia se văd tot mai mult nevoiți să găsească noi modalități de a ieși în evidență față de restul lumii. Iată de ce a contractat Best Buy cu Geek Squad, o mică firmă de servicii de reparații la calculatoare pentru persoane fizice de pe piața orașelor-gemene din statul Minnesota (locul de origine al acestui detailist-gigant), restructurarea completă a serviciilor sale de reparații la calculatoare. Înainte de contractul cu Geek Squad, PC-urile erau trimise la centrele regionale de reparații – un proces care dura mult și, în ultimă instanță, contribuia la creșterea gradului de nemulțumire în rândul clienților. Acum, cam jumătate din totalul reparațiilor se fac în incinta magazinelor Best Buy. Adevăratul factor de diferențiere rămâne însă capacitatea firmei Geek Squad de a se deplasa la domiciliul clientului (contra unei taxe suplimentare). Vizitele la domiciliu sunt denumite „Zborul Gândacului", după „Gândăceii" Volkswagen din dotarea parcului auto al firmei Geek Squad – care, la rândul lor, reprezintă încă un element modern și inconfundabil. Mai mult decât atât, angajații Geek Squad se îmbracă altfel când fac vizite la domiciliu: poartă costume ușor demodate, în ton cu ideea de „tehnicieni prea obsedați de calculatoare, ca să-i mai preocupe și moda", față de tradiționala uniformă albastră Best Buy pe care o poartă în centrele de service din magazin.[19]

Corelațiile dintre produse și mărci

Orice produs poate fi raportat la alte produse.

Ierarhia produselor

Ierarhia produselor pornește de la nevoile fundamentale și ajunge la acele articole particulare care satisfac nevoile respective. Putem distinge șapte niveluri ale ierarhiei produselor (în cazul de față, aplicată la exemplul „asigurări de viață"):

1. ***Familia de nevoi*:** Nevoia fundamentală care stă la baza existenței unei familii de produse. Exemplu: nevoia de siguranță.
2. ***Familia de produse*:** Toate clasele de produse care pot să satisfacă o nevoie fundamentală, în condiții rezonabile de eficacitate. Exemplu: economiile și venitul.
3. ***Clasa de produse*:** Un grup de produse din cadrul familiei de produse, acceptat ca având o anumită coerență funcțională. O denumire echivalentă este cea de „categorie de produse". Exemplu: instrumentele financiare.
4. ***Linia de produse*:** Un grup de produse din cadrul clasei de produse, care sunt strâns înrudite fiindcă îndeplinesc o funcție similară, se vând către aceleași grupuri de clienți, se comercializează prin intermediul acelorași canale sau se încadrează între limite date de preț. O linie de produse poate fi compusă din mărci diferite, dintr-o singură familie de mărci sau dintr-o marcă individuală aplicată asupra unor extensii de linie. Exemplu: asigurările de viață.
5. ***Tipul de produse*:** Un grup de articole din cadrul liniei de produse, care au toate aceeași formă, din mai multele forme posibile ale produsului. Exemplu: o asigurare de viață la termen.
6. ***Articolul* (denumit și *unitate de stoc* sau *variantă de produs*):** O unitate distinctă din cadrul unei linii de mărci sau de produse, care poate fi deosebită prin mărime, preț, aspect exterior sau un alt atribut. Exemplu: asigurarea de viață la termen cu posibilitate de reînnoire Prudential.

Sistemele și mixurile de produse

Un **sistem de produse** este un grup de articole diferite, dar corelate între ele, care funcționează de o manieră compatibilă. De exemplu, liniile de telefoane portabile cu cartelă inteligentă PalmOne cuprind produse atașabile cum ar fi: căști, fotocamere, tastaturi, retroproiectoare, cărți electronice, lectoare de fișiere MP3 și dictafoane. Un **mix de produse** (sau **asortiment de produse**) este combinația tuturor produselor și articolelor pe care un anumit vânzător le oferă spre vânzare. Un mix de produse constă dintr-o varietate de linii de produse. La General Electric, de pildă, în cadrul diviziei de aparatură electrocasnică, există manageri de linie pentru frigidere, plite și mașini de spălat. Mixul de produse al firmei japoneze NEC constă din produse de comunicații și

produse de tehnică de calcul. Michelin are trei linii de produse: anvelope, hărți și servicii de clasificare a restaurantelor. La Universitatea Northwestern există câte un decan pentru fiecare dintre facultățile componente ale universității: medicină, drept, inginerie, muzică, retorică, jurnalism și arte liberale.

Mixul de produse al unei firme are o anumită amploare, o anumită lungime, o anumită profunzime și un anumit grad de omogenitate. Aceste concepte sunt ilustrate în tabelul 12.1, pentru cazul câtorva dintre produsele de consum ale firmei Procter & Gamble.

- *Amploarea* unui mix de produse se referă la câte linii diferite de produse oferă firma în cauză. Tabelul 12.1 prezintă un mix de produse cu amploarea de cinci linii. (În realitate, P&G produce multe alte linii suplimentare.)
- *Lungimea* unui mix de produse se referă la numărul total al articolelor ce alcătuiesc mixul respectiv. În tabelul 12.1, acest număr este 20. Se poate vorbi și despre lungimea medie a unei linii, care se obține împărțind lungimea totală (20 în acest caz) la numărul de linii (5), rezultând o lungime medie de 4 produse.
- *Profunzimea* unui mix de produse se referă la numărul variantelor oferite pentru fiecare produs din linie. Dacă detergentul Tide se oferă în două variante de parfum (Mountain Spring și Regular), în două forme (lichidă și pulbere) și cu două tipuri de aditivi (cu înălbitor sau fără înălbitor), înseamnă că profunzimea pentru Tide este de opt, fiindcă există opt variante distincte. Profunzimea medie a mixului de produse P&G poate fi calculată făcând media numărului de variante din cadrul grupurilor de mărci.
- *Omogenitatea* mixului de produse se referă la cât de înrudite sunt între ele diversele linii de produse, din punctul de vedere al utilizării finale, al cerințelor de producție, al

TABELUL 12.1 **Amploarea mixului de produse și lungimea liniei de produse pentru produsele Procter & Gamble (cu anul introducerii pe piață)**

	AMPLOAREA MIXULUI DE PRODUSE				
	Detergenți	**Pastă de dinți**	**Săpunuri (solide)**	**Scutece de unică folosință**	**Produse din hârtie**
LUNGIMEA LINIEI DE PRODUSE	Ivory Snow (1930) Dreft (1933) Tide (1946) Cheer (1950) Dash (1954) Bold (1965) Gain (1966) Era (1972)	Gleem (1952) Crest (1955)	Ivory (1879) Camay (1926) Zest (1952) Safeguard (1963) Oil of Olay (1993)	Pampers (1961) Luvs (1976)	Charmin (1928) Puffs (1960) Bounty (1965)

canalelor de distribuție sau judecând după un alt criteriu. Liniile de produse P&G sunt omogene dacă ne gândim că sunt produse de consum și că trec prin aceleași canale de distribuție, dar sunt mai puțin omogene dacă ne gândim că îndeplinesc funcții diferite pentru cumpărători.

Aceste patru tipuri de dimensiuni ale mixului de produse îi permit firmei să-și extindă activitatea în patru moduri. Firma poate să adauge linii noi, lărgindu-și astfel mixul de produse. Poate să-și prelungească fiecare linie de produse. Poate să adauge mai multe variante ale fiecărui produs, sporind astfel profunzimea mixului. În fine, firma poate să urmărească un grad mai mare de omogenitate a liniei de produse. Pentru a se putea lua aceste decizii referitoare la produse și la mărci, devine utilă efectuarea unei analize a liniilor de produse.

Analiza liniei de produse

În cadrul liniei de produse oferite, firmele își elaborează de obicei o platformă de bază și module suplimentare separate, care să poată fi adăugate pentru a satisface cerințe diferite din partea clienților. Fabricanții de automobile își construiesc mașinile în jurul unei platforme de bază a produsului. Constructorii de locuințe îi prezintă clientului o locuință-tip, căreia i se pot adăuga diverse atribute suplimentare. Această abordare modularizată îi permite firmei să ofere varietate, reușind în același timp să-și diminueze costurile.

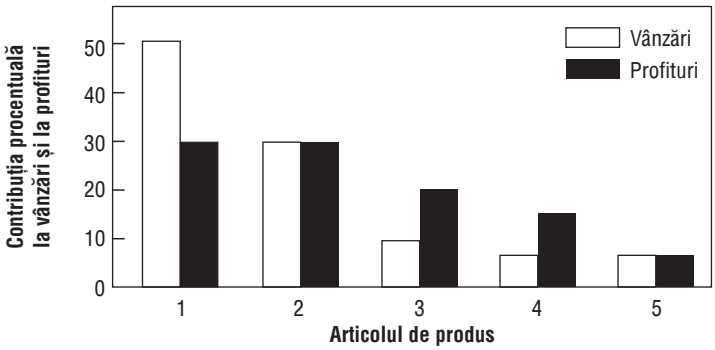
Managerii liniilor de produse trebuie să știe ce vânzări și ce profituri aduce fiecare articol din linia gestionată, pentru a putea determina pe care dintre ele să le consolideze, pe care să le mențină așa cum sunt, pe care să le fructifice și pe care să le lichideze.[20] De asemenea, trebuie să cunoască bine profilul pieței pentru fiecare linie de produse.

VÂNZĂRILE ȘI PROFITURILE În figura 12.3 puteți vedea distribuția vânzărilor și a profiturilor în cadrul unei linii de produse cu cinci articole. Primul articol asigură 50 la sută din totalul vânzărilor și 30 la sută din totalul profiturilor. Primele două articole asigură 80 la sută din totalul vânzărilor și 60 la sută din totalul profiturilor. Dacă aceste două articole ar fi afectate brusc de atacul unui concurent, vânzările și profitabilitatea întregii linii ar putea să se prăbușească. Articolele în cauză trebuie supravegheate și protejate cu mare atenție. La celălalt capăt, ultimul articol asigură doar 5 la sută din vânzările și profiturile liniei. Managerul liniei de produse ar putea lua în considerare eliminarea acestui articol, cu excepția cazului în care acesta dispune de un mare potențial de creștere.

Portofoliul de produse al oricărei firme conține produse cu marje diferite. Supermarketurile nu câștigă aproape nimic din vânzarea pâinii și a laptelui; câștigă marje rezonabile din alimentele conservate și din cele congelate; și marje mai bune de profit din vânzarea florilor, a liniilor de produse alimentare cu specific etnic și a produselor

FIGURA 12.3

Contribuțiile articolelor de produs la totalul vânzărilor și al profiturilor unei linii de produse



proaspete de panificație și patiserie. O companie de telefonie locală s-ar putea să obțină marje diferite din serviciul telefonic de bază, din serviciul de apel în așteptare, din cel de identificare a apelantului și din cel de căsuță vocală.

O firmă își poate clasifica produsele în patru categorii distincte, după marja brută a contribuției, în funcție de volumul vânzărilor și de promovare. Vom ilustra acest lucru cu ajutorul exemplului „calculatoare personale“:

- ***Produsul de bază.*** Calculatoare elementare, care se vând în cantități mari și sunt intens promovate, dar aduc marje scăzute, fiindcă sunt considerate produse nediferențiate.
- ***Componentele-marfă.*** Articole cu volum mai scăzut al vânzărilor și fără promovare, cum ar fi unități centrale de procesare mai rapide sau memorii mai mari. Acestea aduc o marjă ceva mai mare.
- ***Specialitățile.*** Articole cu volum scăzut al vânzărilor, dar care s-ar putea să fie intens promovate, de pildă echipamentul cinematografic digital; sau care ar putea genera încasări din servicii, cum ar fi livrare personală, instalare sau instruire la fața locului.
- ***Articolele uzuale.*** Periferice care se vând în cantitate mare, dar sunt mai puțin promovate, cum ar fi monitoare de calculator, imprimante, carduri superioare video și de sunet, și software. Consumatorii tind să le cumpere atunci când cumpără produsul de bază, fiindcă le este mai comod așa, decât să mai facă ulterior alte demersuri de achiziție. Aceste articole pot să aducă marje de câștig mai mari.

Ideea ce se cuvine subliniată este următoarea: firmele ar trebui să înțeleagă că există diferențe între aceste tipuri de articole, din punctul de vedere al posibilității de a li se stabili un preț mai mare sau un buget de publicitate mai mare, ca metode de a li se majora volumul vânzărilor, marja de profit sau și una, și alta.[21]

PROFILUL PIEȚEI Managerul liniei de produse trebuie să analizeze modul în care este poziționată linia sa, față de cele ale concurenților. Să zicem că avem firma X, cu o linie de produse din domeniul colilor de hârtie de dimensiuni mari.[22] Două dintre atributele

colii de hârtie sunt greutatea și calitatea finisajului. Greutatea hârtiei se stabilește, de regulă, la nivelurile comerciale standard de 90, 120, 150 și 180 de grame pe metrul pătrat. Calitatea finisării poate fi scăzută, medie sau înaltă. Figura 12.4 indică localizarea diverselor articole din linia de produse a companiei X și din cele ale concurenților A, B, C și D. Concurentul A vinde două articole de produs din clasa celor cu greutate extra și variind între un grad scăzut și un grad mediu de finisaj. Concurentul B vinde patru articole cu grade diverse de finisaj și greutăți diferite. Concurentul C vinde trei articole, al căror grad de finisaj variază direct proporțional cu greutatea. Concurentul D vinde trei articole, toate cu greutate mică, dar cu grade diverse de calitate a finisajului. Compania X oferă trei articole cu greutăți diferite și cu grade diferite de calitate a finisajului.

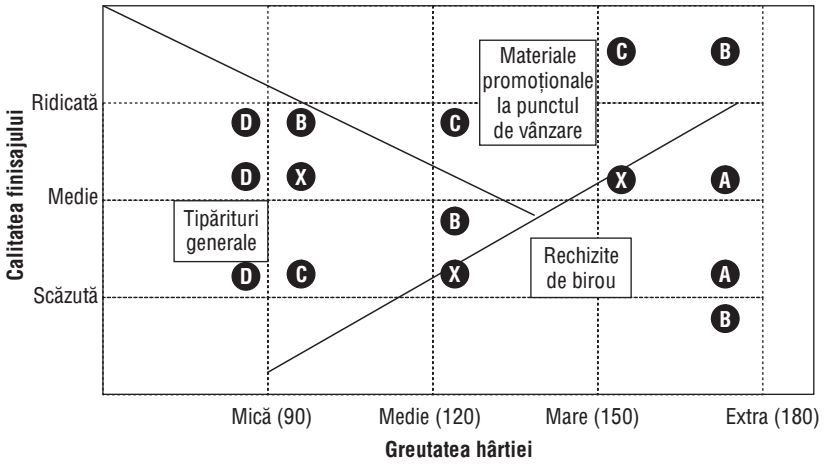
Harta produsului arată care dintre articolele concurenților rivalizează cu articolele firmei X. De exemplu, hârtia ușoară și de calitate medie a firmei X concurează cu sortimentele de hârtie ale concurenților D și B, dar hârtia cu greutate mare și calitate medie nu are nici un concurent direct. De asemenea, harta indică și posibile localizări pentru eventualele articole noi. Nici un fabricant nu oferă hârtie cu greutate mare și calitate scăzută. Dacă firma X estimează o cerere substanțială nesatisfăcută și poate să producă acest sortiment de hârtie cu un cost scăzut, ar putea lua în considerare adăugarea acestui articol la linia sa de produse.

Un alt avantaj al hărții produsului este acela că identifică segmentele de piață. Figura 12.4 indică tipurile de hârtie, după greutate și calitate, pe care le preferă sectorul tipografiilor cu profil general, sectorul furnizorilor de materiale promoționale la punctul de vânzare și sectorul furnizorilor de rechizite pentru birou. Harta arată că firma X este bine poziționată pentru a servi nevoilor industriei poligrafice, dar mai puțin bine poziționată în servirea celorlalte două sectoare de activitate.

FIGURA 12.4

Harta produsului pentru o linie de produse din hârtie

Sursa: Benson P. Shapiro, *Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute Report No. 77-110).



Analiza liniei de produse oferă informațiile necesare pentru luarea a două decizii importante: cea privitoare la lungimea liniei de produse și cea privitoare la stabilirea prețurilor pentru mixul de produse.

Lungimea liniei de produse

Obiectivele firmei influențează lungimea liniei de produse. Un obiectiv este acela de a crea o linie de produse care să inducă vânzarea „în sus", adică trecerea clientului la articole mai scumpe ale liniei de produse: firma General Motors, de exemplu, ar fi foarte mulțumită dacă i-ar putea determina pe clienții care cumpără marca Chevrolet să treacă la marca Buick și apoi la marca superioară Cadillac. Un obiectiv diferit este acela de a crea o linie de produse care să faciliteze vânzarea încrucișată, adică adăugarea în comanda clientului și a altor articole din linia de produse: Hewlett-Packard vinde și imprimante, nu numai calculatoare. Iar un al treilea obiectiv este acela de a crea o linie de produse care să protejeze firma de suișurile și coborâșurile climatului economic: Electrolux oferă aparate electrocasnice „albe", cum ar fi frigidere, mașini de spălat vase și aspiratoare, sub nume de marcă diferite, în segmentul prețurilor scăzute, în cel de mijloc al pieței și în cel de lux, parțial ca măsură de prevedere în caz de oscilații ale climatului economic.[23] Firmele care urmăresc o cotă mare de piață și creșterea pieței vor oferi, în general, linii mai lungi. Firmele care urmăresc un grad înalt de profitabilitate vor oferi linii mai scurte, alcătuite din articole foarte atent alese.

Liniile de produse tind să se lungească în timp. Capacitatea de producție excedentară îl va presa pe managerul de linie să realizeze articole noi. Forța de vânzare și distribuitorii exercită de asemenea presiuni asupra companiei să ofere o linie de produse mai extinsă, pentru a-și satisface toți clienții. Dar, pe măsură ce se adaugă articole noi, unele costuri vor începe să crească: costurile de concepție și proiectare tehnică, costurile de gestionare a stocurilor, costurile de adaptare a procesului de producție, costurile de prelucrare a comenzilor, costurile de transport și costurile de promovare a noilor articole. În cele din urmă, cineva va spune „Stop!" – conducerea managerială superioară poate opri procesul de dezvoltare, din cauza lipsei de fonduri sau a capacităților de producție insuficiente. Responsabilul cu controlul financiar intern ar putea cere o analiză a articolelor care aduc pierderi. Această succesiune tipică de evoluție a liniei – întâi creștere, apoi emondare masivă – se poate repeta de foarte multe ori.

O firmă își poate extinde linia de produse în două feluri: prin prelungirea liniei sau prin umplerea liniei.

PRELUNGIREA LINIEI Linia de produse a fiecărei companii acoperă o anumită porțiune a gamei totale posibile. De exemplu, automobilele BMW sunt localizate în eșalonul superior de prețuri al pieței automobilelor. **Prelungirea liniei** are loc atunci când o firmă își extinde linia de produse în afara gamei sortimentale curente. Firma poate să-și prelungească linia în eșalonul superior al pieței, în eșalonul inferior sau în ambele sensuri.

Prelungirea în eșalonul inferior al pieței O firmă poziționată în eșalonul de mijloc al pieței ar putea dori să introducă o linie cu preț mai scăzut, din trei motive:

1. Firma ar putea remarca posibilități mari de creștere în eșalonul inferior – așa cum fac detailiștii de masă gen Wal-Mart, Best Buy și alții, care atrag numărul tot mai mare al cumpărătorilor interesați de un raport avantajos calitate-preț.
2. Firma încearcă să-i blocheze pe concurenții aflați în eșalonul inferior al pieței, care altfel ar putea încerca să se deplaseze spre eșalonul imediat superior. Dacă firma a fost atacată de un concurent din eșalonul inferior, în multe cazuri va decide să contraatace pătrunzând în segmentul valoric inferior al pieței.
3. Firma constată că zona de mijloc a pieței stagnează sau a intrat în declin.

Firma care hotărăște să se deplaseze spre eșalonul inferior al pieței are mai multe posibilități de alegere în privința numelui pe care urmează să-l folosească. Sony, de exemplu, a avut de ales între trei variante:

1. Să folosească numele Sony pentru toate articolele oferite. (Aceasta a fost varianta aleasă de Sony.)
2. Să introducă ofertele cu preț mai scăzut folosind un nume de sub-marcă, de pildă Sony Value Line. Alte companii așa au procedat – de exemplu Gillette, cu oferta Gillette Good News, și Ramada, cu oferta Ramada Limited. Riscurile sunt ca numele Sony să-și piardă din imaginea de calitate și ca o parte din cumpărătorii produselor Sony să-și schimbe preferințele, trecând la ofertele cu preț mai scăzut.
3. Să introducă ofertele cu preț mai scăzut sub un nume complet diferit, fără a menționa numele Sony. În acest caz, însă, Sony ar trebui să cheltuiască foarte mulți bani pentru a consacra noul nume de marcă, iar comercianții de masă s-ar putea chiar să nici nu accepte marca nou-creată, dacă nu include numele Sony.

Deplasarea spre eșalonul inferior al pieței comportă riscuri. Kodak a introdus filmul Kodak Funtime pentru a contracara mărcile cu prețuri mai mici, dar prețul pe care l-a stabilit n-a fost suficient de scăzut pentru a se alinia lângă filmele mai ieftine. În plus, Kodak a constatat că unii dintre clienții săi regulați au început să cumpere sortimentul Funtime, care astfel înghițea din cota de piață a mărcii sale de bază. În consecință, a decis să retragă filmul Funtime de pe piață. În schimb, Mercedes a reușit să-și introducă automobilele de clasă C, la prețul de numai 30.000 $, fără a-și prejudicia cu nimic capacitatea de vânzare a automobilelor Mercedes cu prețuri începând de la 100.000 $. John Deere și-a introdus linia de tractorașe ieftine pentru îngrijirea gazonului sub denumirea „Sabre de la John Deere“, continuând să vândă mai departe tractoarele mai scumpe sub numele John Deere.

Prelungirea în eșalonul superior al pieței Firmele își pot propune să intre pe eșalonul superior al pieței din diverse motive: pentru o creștere mai accentuată,

pentru marje de profit mai mari sau pur și simplu pentru a se poziționa ca producători cu linie completă. Multe piețe au dat naștere unor surprinzătoare segmente de preț superior, cum ar fi Starbucks pe piața cafelei, Häagen-Dazs pe cea a înghețatei și Evian pe cea a apei îmbuteliate. Marile companii auto japoneze au introdus toate câte un automobil destinat eșalonului superior: Toyota a lansat modelul Lexus; Nissan a lansat modelul Infiniti, iar Honda a lansat modelul Acura. Remarcați că toate au inventat denumiri complet noi, în loc să-și utilizeze numele sau să-l includă în noua denumire.

Alte firme au ales să-și includă numele în denumirea cu care au pătruns în porțiunea superioară a pieței. Gallo a introdus sortimentele de vin denumite Gallo of Sonoma (cu prețuri între 10 $ și 30 $ sticla), pentru a concura pe segmentul vinurilor de soi, folosindu-i pe nepoții fondatorului firmei ca reprezentanți publicitari, într-o campanie dublu orientată: atât spre atragerea ofertei de la consumatori, cât și spre promovarea mărcii în fața distribuitorilor. Cu noua imagine modernă, tinerească și axată pe ideea de distracție sănătoasă, volumul vânzărilor s-a triplat, ajungând la 680.000 de lădițe în 1999. General Electric a introdus marca GE Profile pentru ofertele de aparatură electrocasnică destinate eșalonului de lux al pieței.[24] Unele mărci au apelat la sintagme modificatoare, pentru a semnala o îmbunătățire observabilă – chiar dacă nu cine știe ce spectaculoasă – a calității, cum ar fi: *Ultra Dry* Pampers (Pampers „cu ultra-protecție împotriva umezelii"), *Extra Strength* Tylenol (Tylenol „cu plus de eficacitate") sau PowerPro DustBuster *Plus*.

Prelungirea în ambele sensuri Firmele care servesc zona de mijloc a pieței ar putea hotărî să-și prelungească linia în ambele direcții. Texas Instruments (TI) și-a introdus primele calculatoare de buzunar în eșalonul de preț mediu și de calitate medie al pieței. Treptat, a adăugat modele noi în eșalonul valoric inferior, luând din cota de piață a firmei Bowmar, dar și în eșalonul valoric superior, pentru a concura cu Hewlett-Packard. Grație acestei prelungiri în ambele sensuri, TI a cucerit de timpuriu poziția de lider pe piața calculatoarelor de buzunar.

Compania hotelieră Holiday Inn Worldwide a efectuat și ea o prelungire în ambele sensuri a liniei sale de produse hoteliere. Holiday Inn și-a împărțit hotelurile de pe piața autohtonă a Statelor Unite în cinci lanțuri separate, pentru a putea exploata cinci segmente diferite de avantaje: luxosul Crowne Plaza, clasicul Holiday Inn, economicosul Holiday Inn Express și, în fine, lanțurile pentru cei ce călătoresc în interes de afaceri Holiday Inn Select și Holiday Inn Suites & Rooms. Fiecare lanț sub nume propriu de marcă are programe de marketing diferite și o publicitate care accentuează o idee diferită. Mărcii Holiday Inn Express, de exemplu, i s-a făcut o campanie de reclamă amuzantă, cu sloganul „Stay Smart" (în traducere aproximativă: „Stai (la noi și ești) pe fază" – Nota traducătoarei), cu tot felul de realizări ingenioase pe care puteau încerca să le facă niște oameni obișnuiți, după ce stăteau la hotelul Holiday Inn Express. Orientându-și dezvoltarea acestor mărci după segmente distincte

de clienți, cu nevoi unice, Holiday Inn are posibilitatea să evite suprapunerile între domeniul de abordare al fiecărei mărci.

UMPLEREA LINIEI O linie poate fi prelungită și prin adăugarea mai multor articole la gama actuală. *Umplerea liniei* se poate face din mai multe motive: încercarea de a obține profituri din ce în ce mai mari; încercarea de a-i mulțumi pe distribuitorii care se plâng că pierd vânzări fiindcă le lipsesc articole din linia comercializată; încercarea de a utiliza excedentul de capacitate; încercarea de deveni lider pe segmentul firmelor care oferă linii complete și încercarea de a acoperi breșele prin care ar putea pătrunde concurenții.

BMW AG

În patru ani de zile, BMW s-a metamorfozat dintr-un fabricant cu o singură marcă și cinci modele de automobile, într-un „superjucător" de pe piața auto, cu trei mărci și 10 modele profitabile! Nu doar că și-a extins gama de produse în eșalonul inferior al pieței, cu marca Mini Cooper și cu modelele compacte de seria 1 sub marca BMW, ci și-a consolidat poziția și în eșalonul superior, cu marca Rolls-Royce, în paralel cu umplerea breșelor dintre cele două eșaloane prin introducerea modelului sport-utilitar X3 și a unei decapotabile de seria 6. Firma a utilizat cu succes umplerea liniei, pentru a-și intensifica forța de atracție în fața celor care vor să pară bogați, a celor care sunt bogați și a celor super bogați, fără a se depărta nici măcar cu un centimetru de la poziționarea inițială, pur de calitate superioară.[25]

Umplerea liniei este excesivă dacă are ca rezultat un fenomen de „auto-canibalizare" în interiorul liniei de produse (când articolele aceleiași linii încep să-și înghită unul altuia din cota de piață) și o stare de confuzie în mintea clienților. Fiecare articol trebuie să posede o *diferență abia sesizabilă*. Conform legii lui Weber, clienții sunt mai sensibili la diferențele relative, decât la cele absolute.[26] Ei vor percepe diferența dintre scândurile de 2 și 3 metri lungime, pe de o parte, și scândurile de 20 și 30 de metri lungime, pe de alta, dar nu și diferența dintre scândurile de 29 metri și cele de 30 de metri lungime. Firma ar trebui să verifice și dacă articolul propus satisface o nevoie a pieței, nu să fie adăugat doar pentru a satisface o nevoie internă a firmei. Mult-hulitul automobil Edsel, cu care Ford a pierdut 350 de milioane $, a satisfăcut nevoile interne de poziționare ale companiei, prin crearea unei mașini care să se plaseze între linia Ford și linia Lincoln – dar nu și nevoile pieței.

MODERNIZAREA, EVIDENȚIEREA ȘI EMONDAREA LINIEI Liniile de produse au nevoie să fie modernizate. Dacă mașinile-unelte ale unei firme arată de parcă ar fi fost făcute în anii 1950, s-ar putea să piardă teren în fața liniilor rivale cu un aspect stilistic mai modern. Problema este dacă să se modernizeze linia bucată cu bucată sau toată odată. Abordarea „fracționată" îi permite firmei să vadă cum primesc clienții și distribuitorii stilul cel nou. De asemenea, efortul financiar pe care-l presupune nu secătuiește fluxul de numerar al firmei. Pe de altă parte, însă, le permite concurenților să observe schimbările și să treacă la reproiectarea liniilor proprii.

Pe pieţele de produse care se schimbă rapid, modernizarea se face în regim permanent. Companiile aduc îmbunătăţiri pentru a încuraja migraţia clienţilor spre articole de valoare mai mare şi cu preţ mai ridicat. Companiile care fabrică microprocesoare, cum ar fi Intel sau AMD, precum şi cele care dezvoltă programe de calculator, cum ar fi Microsoft şi Oracle, introduc în permanenţă versiuni mai avansate ale produselor lor. O problemă majoră o constituie alegerea momentului pentru lansarea pe piaţă a îmbunătăţirilor, astfel încât să nu fie nici prea devreme (ca să nu dăuneze liniei curente), dar nici prea târziu (după ce concurenţii şi-au creat deja o reputaţie solidă, ca furnizori de echipamente mai avansate).

Managerul liniei de produse va alege, de regulă, unul sau mai multe articole din linie pentru a fi scoase în evidenţă. Sears va anunţa că oferă în mod special o maşină de spălat cu preţ mai mic, ca să-i atragă pe clienţi. În alte situaţii, managerii vor scoate în evidenţă un articol din eşalonul valoric superior, pentru a împrumuta din prestigiul său liniei de produse. Uneori, o firmă va constata că articolele de la unul din capetele liniei sale se vând bine, dar cele de la capătul opus se vând prost. Firma ar putea încerca să stimuleze vânzarea articolelor cu desfacere lentă, mai ales dacă provin dintr-o unitate de producţie subutilizată din cauza lipsei de cerere; pe de altă parte însă, se poate contraargumenta că firma ar trebui să-şi promoveze articolele care se vând bine, mai degrabă decât să încerce să le sprijine pe cele nerentabile.

Managerii liniilor de produse trebuie să-şi reanalizeze periodic articolele, în căutarea „crengilor uscate“ care diminuează profiturile. Caseta „Idee de marketing: Raţionalizarea portofoliilor de mărci pentru stimularea creşterii“ descrie câteva moduri de aplicare a acestei strategii. Articolele nerentabile pot fi identificate printr-o analiză a vânzărilor şi a costurilor. O firmă de produse chimice şi-a redus linia, de la 217 produse la numai 93, păstrându-le doar pe cele cu volum maxim al vânzărilor, cu contribuţie maximă la profit şi cu potenţial maxim de rentabilitate pe termen lung. Emondarea se face şi atunci când firma nu dispune de suficientă capacitate de producţie. De obicei, firmele îşi vor scurta liniile de produse în perioadele cu cerere foarte redusă şi le vor prelungi în perioadele cu cerere lentă.

Stabilirea preţului în cadrul mixului de produse

Tratarea detaliată a subiectului preţurilor – concepte specifice, strategii şi tactici de stabilire – constituie materia capitolului 14, dar este bine să analizăm şi aici câteva dintre problemele fundamentale ale stabilirii preţurilor pentru un mix de produse. Logica stabilirii preţului trebuie modificată, atunci când produsul face parte dintr-un mix de produse. În acest caz, firma va căuta un set de preţuri care să maximizeze profitul pentru întreaga combinaţie oferită. Stabilirea preţului este dificilă, fiindcă diversele produse din cadrul mixului prezintă interdependenţe diferite din punctul de vedere al cererii şi al costurilor, şi sunt supuse la concurenţă în grade diferite. Putem face distincţie între şase situaţii de stabilire a preţului pentru un mix de produse, respectiv

IDEE de marketing

Raționalizarea portofoliilor de mărci pentru stimularea creșterii

În 1999, Unilever deținea peste 1.600 de mărci distincte. Câteva dintre cele mai faimoase mărci ale firmei Unilver ar fi: ceaiul Lipton, balsamul de rufe Snuggle, sosurile pentru paste Ragu, alimentele congelate Bird's Eye, pasta de dinți Close-Up, loțiunile parfumate Calvin Klein și produsele de îngrijire personală Dove. Dar peste 90 la sută din profituri erau date de numai 400 de mărci. În anul acela, firma Unilever a anunțat lansarea programului „Calea spre creștere", menit să valorifice la maximum portofoliul de mărci, prin eliminarea a trei pătrimi din numărul lor total până în anul 2003. Intenția era să fie păstrate mărcile globale, cum ar fi Lipton, precum și cele regionale cu statut de „perle ale coroanei" la nivel local, cum ar fi Persil, care domină piața detergenților din Marea Britanie. Niall Fitzgerald, copreședinte al firmei Unilever, a asemuit reducerea numerică a mărcilor cu plivitul buruienilor dintr-o grădină, astfel încât „lumina și aerul să ajungă la florile cu cele mai mari șanse să crească mari și frumoase".

Unilever nu este singura care a procedat așa. În toată lumea, firme cu mărci multiple caută să-și optimizeze portofoliile. În multe cazuri, emondarea a condus la o mai bună concentrare pe creșterea mărcii de bază și la canalizarea resurselor și a energiilor către mărcile cele mai mari și mai cunoscute. Hasbro a desemnat un set restrâns de mărci-nucleu din domeniul jucăriilor, printre care GI Joe, Transformers și My Little Pony, asupra cărora să-și concentreze eforturile de marketing. Strategia de „revenire la fundamente" a firmei Procter & Gamble se concentrează pe cele treispre-zece mărci de cel puțin un miliard de dolari, cum ar fi Tide, Crest, Pampers și Pringles.

În același timp, firmele trebuie să aibă mare grijă și să nu se bazeze prea mult pe mărcile existente, în detrimentul unora noi. În primii doi ani ai noului mileniu, Kraft s-a ocupat să introducă una după alta extensii de linie ale mărcilor sale consacrate, cum ar fi biscuiții Oreo și Ahoy și deserturile Jell-O. Unele extensii n-au avut succes pe piață: Gooey Warm 'n Chewy, o extensie sub marca Ahoy, s-a dovedit prea greu de consumat fără să te murdărești și prea scumpă. Proliferarea extensiilor a făcut ca firma să rateze exploatarea unor tendințe importante de pe piață, determinate de interesul consumatorilor față de problematica nutriției sănătoase. Stagnarea vânzărilor a dus în final la concedierea codirectoarei generale Betsy Holden, în decembrie 2003.

Sursele: John Willman, „Leaner, Cleaner, and Healthier Is the Stated Aim", *Financial Time*s, 23 februarie 2000; John Thornhill, „A Bad Time to Be in Consumer Goods", *Financial Times*, 28 septembrie 2000; „Unilever's Goal: 'Power Brands'", *Advertising Age*, 3 ianuarie 2000; „Unilever Axes 25,000 Jobs", *CNNfn*, 22 februarie 2000; Harriet Marsh, „Unilever a Year Down the 'Path'", *Marketing*, 22 februarie 2001, p. 30; Patricia O'Connell, „A Chat with Unilever's Niall Fitzgerald", *BusinessWeek Online*, 2 august 2001; Nirmalaya Kumar, „Kill a Brand, Keep a Customer", *Harvard Business Review*, decembrie 2003, pp. 86-95; Sarah Ellison, „Kraft's Stale Strategy", *Wall Street Journal*, 18 decembrie 2003, pp. B1, B6; Brad Stone, „Back to Basics", *Newsweek*, 4 august 2003, pp. 42-44.

atunci când este vorba de: o singură linie de produse; atribute opționale; produse captive; o situație de tarifare compusă; produse secundare derivate; și un pachet grupat de ofertă.

STABILIREA PREȚULUI ÎN CAZUL UNEI LINII DE PRODUSE De regulă, firmele dezvoltă linii de produse, mai degrabă decât un produs unic, și introduc tranșe sau intervale de preț.

INTEL

Intel și-a segmentat linia de produse în funcție de microprocesoarele dirijate spre anumite piețe, cum ar fi piața PC-urilor ieftine, piața PC-urilor de performanță medie și piața serverelor de mare putere pentru firme. Această strategie a permis firmei Intel să-și echilibreze situația profiturilor, combinând rezultatele mai slabe ale unor produse cum ar fi microprocesoarele Celeron – care se vând cu doar 150 $ în variantele mai noi și intră în componența PC-urilor ieftine – cu profiturile unor „vaci de muls" gen Itanium pentru stații de lucru și servere, care se vând cu prețuri de până la 4 200 $ bucata. Cipurile cele mai profitabile ale companiei sunt modelele Pentium 4, cu prețuri între 300 $ și 600 $, în funcție de viteza procesorului.[27]

În multe domenii de comerț, vânzătorii se ghidează după eșaloanele de preț deja consacrate, pentru a-și stabili prețurile la produsele din linie. Un magazin de confecții poate oferi costume bărbătești la trei niveluri de preț: 200 $, 350 $ și 500 $. Clienții vor asocia costumele de calitate scăzută, medie și ridicată cu cele trei repere de preț. Sarcina vânzătorului constă în a institui diferențe de calitate percepută care să justifice diferențele de preț.

STABILIREA PREȚULUI ÎN CAZUL PRODUSELOR CU ATRIBUTE OPȚIONALE Multe companii oferă pe lângă produsul lor principal și produse, atribute sau servicii opționale. Cumpărătorul unui automobil poate să comande un sistem electric de acționare a geamurilor, faruri pentru ceață, comutator automat de fază și o garanție extinsă. Stabilirea prețului pentru aceste opțiuni este o problemă spinoasă, deoarece firma trebuie să decidă ce articole să includă în prețul standard și pe care să le ofere ca elemente opționale. Timp de mulți ani, companiile auto americane și-au făcut reclamă la un model de automobil „minim echipat", la prețul de 10.000 $, ca să-i atragă pe oameni în magazinele de prezentare. Modelul „economic" era atât de „minimal" din punctul de vedere al atributelor incluse, încât majoritatea cumpărătorilor părăseau magazinul după ce cheltuiseră 13.000 $.

Localurile de alimentație publică se confruntă cu aceeași problemă. În multe restaurante, clienții pot să comande și băuturi alcoolice în plus față de meniu. Numeroase localuri își stabilesc un preț ridicat la alcool și un preț scăzut la mâncarea pe care o oferă. Venitul adus de preparatele culinare acoperă costurile, iar băutura asigură profiturile. Așa se explică de ce chelnerii insistă adesea pe lângă clienți că comande și de băut. Alte localuri își stabilesc un preț scăzut la băuturi și un preț ridicat la mâncare, pentru a-i atrage pe clienții mai „însetați".

STABILIREA PREȚULUI ÎN CAZUL PRODUSELOR CAPTIVE Există produse care impun utilizarea unor articole auxiliare sau **produse captive**. Firmele care produc aparate de ras sau aparate de fotografiat își stabilesc adesea un preț mic la produsul de bază, dar practică adaosuri mari asupra lamelor de ras și respectiv a rolelor de film. AT&T poate să ofere un telefon mobil pe gratis, dacă persoana în cauză se obligă să rămână abonată timp de doi ani de zile.

HEWLETT-PACKARD

În 1996, Hewlett-Packard (HP) a început să-și reducă drastic prețurile la imprimante, în unele cazuri chiar cu 60 la sută. HP își putea permite să facă asemenea reduceri drastice fiindcă, de regulă, clienții cheltuiesc de două ori mai mult pe cartușe de cerneală, pe toner și pe hârtie specială, decât pe o imprimantă, de-a lungul duratei ei de funcționare. Pe măsură ce prețul scădea, vânzările la imprimante creșteau, la fel ca și vânzările consumabilelor aferente. HP deține cam 40 la sută din piața mondială a imprimantelor. Consumabilele de pe post-piața imprimantelor cu cerneală au marje de 35 la sută și au generat pentru HP 2,2 miliarde $ în profituri operaționale, în anul 2002 – peste 70 la sută din profitul anual al firmei.[28]

Practica stabilirii unui preț prea ridicat pentru produsul captiv în post-piață (piața consumabilelor auxiliare produsului de bază) poate fi periculoasă. Caterpillar, de pildă, obține profituri mari în post-piață stabilindu-și prețuri mari la piesele de schimb și la serviciile de întreținere și reparații. Această practică a dat naștere la „piraţi“, care contrafac piesele de schimb și le vând la un preț mult mai mic unor mecanici care lucrează „la negru“ și care le instalează în multe cazuri fără să împartă cu clienţii economia de cost. Evident, Caterpillar pierde vânzări.[29]

STABILIREA PREȚULUI ÎN CAZUL TARIFĂRII COMPUSE (ÎN DOUĂ PĂRȚI) Firmele de servicii apelează adesea la **tarifare compusă (în două părţi)**, care constă dintr-un preț fix plus o taxă de utilizare variabilă. Abonații telefonici plătesc un abonament minim lunar, plus prețul apelurilor dincolo de o anumită distanță-limită. Parcurile de distracții percep o taxă de intrare fixă, plus tarife separate pe ture care depășesc un anumit minimum. Firmele de servicii se confruntă cu aceeași problemă ca în cazul prețului la produsele captive: cât de mare să fie prețul la serviciul de bază și cât de mare să fie tariful de utilizare. Taxa fixă ar trebui să fie suficient de scăzută pentru a-i atrage pe clienți, iar profitul poate fi atunci realizat pe seama tarifelor de utilizare.

STABILIREA PREȚULUI ÎN CAZUL PRODUSELOR SECUNDARE DERIVATE Producția anumitor bunuri – sortimente de carne, produse petroliere și alte chimicale – are adesea ca rezultat produse secundare derivate. Dacă produsele secundare derivate au valoare pentru un grup de clienți, prețul lor ar trebui stabilit pe baza acestei valori. Orice venit realizat din vânzarea produselor secundare derivate va ajuta firma să practice un preț mai mic asupra produsului său de bază, dacă o obligă concurența. Firma australiană CSR se numea inițial Rafinăria de Zahăr Colonial și devenise cunoscută ca producătoare de zahăr. Apoi, firma a început să vândă produse secundare derivate din trestie de zahăr: fibrele de trestie rămase din procesul de rafinare se utilizau pentru fabricarea plăcilor aglomerate folosite în construcții. Pe la mijlocul deceniului 1990, prin dezvoltarea produselor și prin achiziționarea altor firme, CSR devenise una dintre cele mai mari firme australiene care comercializează materiale de construcții.

STABILIREA PREȚULUI ÎN CAZUL PACHETELOR DE OFERTĂ De multe ori, vânzătorii își grupează produsele și atributele sub forma unui pachet de ofertă. **Gruparea în**

pachet pură apare atunci când o firmă își oferă produsele numai sub formă de pachet indivizibil. Fosta firmă lui Michael Ovitz, Artists Management Group, va aduce un actor foarte la modă numai dacă producătorul filmului este de acord să accepte și alte talente artistice reprezentate de Ovitz (regizori, scenariști, autori), ceea ce constituie o formă de *vânzare condiționată*. **Gruparea în pachet mixtă** este atunci când vânzătorul oferă bunurile atât separat, cât și împreună. Când face o grupare la pachet mixtă, vânzătorul va percepe, de obicei, un preț mai mic pentru tot pachetul de articole, decât dacă fiecare ar fi cumpărat separat. O companie auto ar putea oferi un pachet de elemente opționale neseparabile, la un preț de cost mai scăzut decât dacă fiecare element opțional ar fi cumpărat separat. O companie teatrală va percepe pentru un abonament de stagiune un preț mai mic decât costul biletelor pentru toate spectacolele luate separat. Deoarece clienții s-ar putea să nu aibă în plan cumpărarea tuturor componentelor, economia realizată prin achiziționarea pachetului complet trebuie să fie suficient de mare pentru a-i determina să cumpere întreg pachetul.[30]

Unii clienți nu vor dori decât o parte a pachetului de ofertă. Să zicem că oferta unui furnizor de echipamente medicale cuprinde servicii gratuite de livrare și de instruire a utilizatorului. Un anumit client va cere să i se excludă din ofertă livrarea și instruirea pe gratis, în schimbul unei reduceri de preț. Clientul îi cere astfel furnizorului să-și „desfacă" sau să-și „regrupeze" oferta. Dacă un furnizor economisește 100 $ prin aceea că nu livrează produsul, iar prețul oferit clientului îl reduce cu doar 80 $, reușește și să-l mulțumească pe client, dar și să-și sporească profitul propriu cu 20 $.

Studiile au demonstrat că, pe măsură ce activitatea promoțională dedicată articolelor individuale din pachetul de ofertă crește, cumpărătorii nu mai percep economia adusă de achiziționarea întregului pachet, devenind mai puțin înclinați să-l cumpere pe tot. Cercetarea respectivă a oferit următoarele trei reguli orientative, pentru implementarea corectă a unei strategii de grupare la pachet a produselor:[31]

- Nu promovați produsele individuale dintr-un pachet de ofertă tot atât de frecvent și de ieftin ca întregul pachet. Prețul pachetului grupat trebuie să fie mult mai scăzut decât suma produselor individuale, altfel consumatorul nu-i va percepe atractivitatea.
- Limitați promoțiile la un singur articol din mix, dacă vreți totuși să promovați produse individuale. O altă posibilitate ar fi să alternați acțiunile de promovare, una după alta, pentru a evita situațiile de conflict între promoții.
- Dacă hotărâți să oferiți rabaturi mari asupra unor produse individuale, acest lucru trebuie să reprezinte o excepție absolută și făcută cu discreție. Altfel, consumatorul va folosi prețul redus al produsului individual ca bază de referință externă pentru întregul pachet, care astfel își pierde valoarea.

Mărcile multiple și mărcile aplicate asupra componentelor

UTILIZAREA MĂRCILOR MULTIPLE În multe cazuri, produsele sunt combinate cu alte produse, ale altor firme, în diverse moduri. Un fenomen tot mai des întâlnit pe piață este **utilizarea mărcilor combinate** (utilizarea mărcilor duble sau combinarea mărcilor), când se combină două sau mai multe mărci deja foarte cunoscute pe piață, sub forma unui singur produs comun, și/sau se promovează împreună de o manieră sau alta.[32] O altă formă este *utilizarea combinată a mărcilor aceleiași firme*, ca atunci când General Mills își face reclamă la două sortimente de iaurt: Trix și Yoplait. O a treia formă este *utilizarea combinată a mărcilor asociate*, ca în cazul becurilor produse în Japonia prin asociere între General Electric și Hitachi, sau în cazul cărții de credit Citibank AAdvantage. O a patra variantă este și *utilizarea combinată a mărcilor cu mai mulți titulari*, ca în cazul Taligent, care este o alianță tehnologică între companiile Apple, IBM și Motorola.[33] În fine, ar mai fi *utilizarea combinată a mărcilor detailiștilor*, când două firme de comerț cu amănuntul, cum ar fi două lanțuri de fast-food, utilizează aceeași locație, ca mod de a-și optimiza atât exploatarea spațiului, cât și profiturile:

CINNABON

Când ne gândim la Cinnabon, există un singur lucru care ne vine în minte sau al cărui iz ne umple nările: chifle cu scorțișoară. Și totuși, acest lanț de localuri cu o vechime de 18 ani pe piață, avea nevoie să-și adauge o nouă dimensiune definitorie, pentru a-și stimula vânzările la nivelul francizelor proprii – toate instalate în interiorul unor mall-uri. În acest scop, Cinnabon apelează acum la aplicarea combinată a mărcilor, împreună cu Freshen, care vinde cocktailuri din lapte. Cele două concepte se potrivesc foarte bine împreună, fiindcă oamenilor li se face sete când mănâncă o chiflă cu scorțișoară, iar Freshen oferă o alternativă sănătoasă la băuturile carbogazoase. Combinația a „împrospătat" deja vânzările mărcii Cinnabon, care au crescut cu 3-4 procente în toate locațiile unde funcționează aplicarea combinată a celor două mărci.[34]

Principalul avantaj al combinării este acela că produsul în cauză poate fi poziționat în mod convingător, grație capitalului fiecărei mărci coparticipante. Aplicarea unei combinații de mărci poate să genereze vânzări mai mari din partea pieței-țintă existente, dar poate și să deschidă calea spre noi consumatori și spre noi canale. Totodată, poate să reducă și costul introducerii unui produs, fiindcă se combină două imagini deja bine cunoscute, accelerând potențiala adoptare. În plus, aplicarea mărcilor combinate poate fi un prețios mijloc de a afla informații despre consumatori și despre modul în care îi abordează alte firme. Toate aceste avantaje ale mărcilor combinate au fost din plin exploatate de companiile din industria automobilelor.

Potențialul dezavantaj al aplicării unor mărci combinate este dat de riscul lipsei de control și de riscul alinierii cu o altă marcă în mintea consumatorilor. Așteptările consumatorilor în ce privește gradul de implicare și de angajament al firmelor coparticipante este probabil să fie mari, deci performanța nesatisfăcătoare ar putea avea

repercusiuni negative pentru amândouă mărcile implicate. Dacă a doua marcă participă deja la alte aranjamente de combinare, poate apărea riscul ca supraexpunerea să dilueze transferul oricărei asociații pozitive. De asemenea, poate avea ca rezultat un deficit de concentrare asupra mărcilor existente.

O condiție necesară pentru succesul unei combinații între două mărci individuale este ca fiecare să aibă capital de piață propriu – un grad adecvat de notorietate și o imagine suficient de pozitivă în fața publicului. Cea mai importantă cerință este să existe o potrivire logică între cele două mărci, în așa fel încât marca rezultantă combinată sau activitatea de marketing să maximizeze avantajele fiecărei mărci individuale, minimizându-i în paralel dezavantajele. Studiile de cercetare arată că, de obicei, consumatorii vor fi mai înclinați să perceapă favorabil cele două mărci combinate, dacă acestea se completează reciproc, mai degrabă decât să fie similare:[35]

GODIVA ȘI SLIM-FAST

Marca Godiva (ciocolată fină) este foarte apreciată la criteriul gustului și la cel al conținutului hrănitor, pe când marca Slim-Fast (produse pentru slăbit) este privită favorabil la capitolul conținutului scăzut de calorii și la cel al valorii. În cadrul unui studiu de cercetare universitară având ca subiect ipotetica extindere a fiecăreia dintre cele două mărci, luate separat, sub forma unui praf de prăjitură, s-a ajuns la concluzia că eșantionul de consumatori consideră extensia respectivă drept extrem de similară cu marca-mamă. De exemplu, praful de prăjitură Godiva a fost judecat ca având gust bun, dar fiind foarte bogat în calorii, pe când praful de prăjitură Slim-Fast a fost perceput ca inferior atât la criteriul gustului, cât și la cel al conținutului de calorii. În schimb, aplicarea unei mărci combinate, cum ar fi „praf de prăjitură Slim-Fast de la Godiva“ sau „praf de prăjitură Godiva de la Slim-Fast“, a fost considerată ca având atributele dorite din partea *ambelor* mărci.

Pe lângă aceste considerații strategice, aranjamentele de creare a unei mărci combinate trebuie încheiate cu prudență și executate atent. În plus față de echilibrarea adecvată a capitalului de piață pe care-l posedă fiecare marcă, trebuie să existe și genul adecvat de potrivire la capitolul valorilor, la cel al capabilităților și la cel al obiectivelor urmărite. Trebuie să existe planuri detaliate în ce privește înregistrarea juridică a contractelor, organizarea aranjamentelor financiare și coordonarea programelor de marketing. Cum bine spunea un director de la Nabisco: „Când îți dai marca pe mâna cuiva e cam ca atunci când îți lași copilul în grija altor oameni – trebuie să te asiguri că totul e perfect aranjat.“ Aranjamentele financiare practicate în cazul creării unei mărci combinate pot să varieze, dar abordarea uzuală constă în încasarea unei taxe de licență, urmată de redevențe, din partea mărcii în mai mare măsură implicată în procesul de producție.

Crearea unei alianțe între mărci necesită luarea mai multor decizii.[36] Care sunt capabilitățile pe care nu le avem? Cu ce constrângeri ne confruntăm în materie de

resurse (umane, de timp, financiare etc.)? Ce obiective de creștere sau ce necesar de resurse avem? Când se evaluează o ocazie de asociere în vederea aplicării unei mărci combinate, trebuie puse mai multe întrebări: cât de profitabilă este această asociere? Cum ne ajută să ne păstrăm sau să ne consolidăm capitalul mărcii proprii? Există vreun risc de diluare a capitalului mărcii? Ne oferă vreun avantaj extrinsec (de exemplu: ocazii de a învăța lucruri noi)?

MĂRCILE DE COMPONENTĂ (DE INGREDIENT) Utilizarea **mărcilor de componentă** sau **de ingredient** reprezintă un caz particular de utilizare a mărcilor combinate și presupune crearea unui capital de marcă pentru materiale, elemente componente sau piese care nu pot să lipsească din conținutul altor produse comercializate sub un nume de marcă. Câteva exemple de succes la capitolul mărcilor de ingredient ar fi reductoarele de zgomot Dolby, fibrele impermeabile Gore-Tex și materialele textile Scotchgard. Câteva produse bine cunoscute care conțin ingrediente sub nume de marcă ar fi prafurile de prăjitură marca Betty Crocker cu sirop de ciocolată marca Hershey, meniurile de prânz marca Lunchables cu turte mexicane *taco* marca Taco Bell, și chipsurile de cartofi Lay făcute cu sos pentru grătar marca KC Masterpiece.

O turnură interesantă pe care poate s-o ia aplicarea unei mărci asupra componentelor este „endogamia mărcii", când firmele își fac publicitate propriilor componente ori ingrediente și chiar le înregistrează ca mărci de comerț. Compania Westin Hotels, de pildă, își face reclamă la paturile „Heavenly Bed" și la dușurile „Heavenly Shower". Marca de ingredient Heavenly Bed s-a bucurat de atâta succes, încât Westin vinde acum paturi, perne, cearșafuri și pături prin intermediul unui catalog online, alături de diverse alte produse (cadouri, articole pentru baie etc.) sub aceeași marcă. Dacă puteți s-o faceți bine, este mult mai rațional să vă creați mărci de componentă endogame, fiindcă aveți mai mult control și puteți să dezvoltați componentele în conformitate cu scopurile urmărite.[37]

Mărcile de componentă încearcă să creeze suficient de multă notorietate și preferință pentru produsul pe care-l aclătuiesc, încât consumatorii să nu cumpere nici un produs „gazdă" care nu conține componenta respectivă. DuPont s-a bucurat de mare succes în marketingul produselor sale ca mărci componente.

DUPONT

De-a lungul anilor, DuPont a introdus o serie întreagă de produse inovatoare, cum ar fi materialul de suprafață compactă Corian®, pentru utilizare pe piețe dintre cele mai diverse: începând cu îmbrăcăminte și terminând cu nave spațiale. Multe dintre aceste produse, cum ar fi țesăturile Lycra® și Stainmaster®, stratul de protecție Teflon® și fibrele Kevlar®, au devenit denumiri cunoscute în toate gospodăriile, ca mărci componente ale unor produse de consum fabricate de alte firme. Câteva dintre mărcile componente recent apărute ar fi proteinele de soia izolate Supro®, utilizate în produse alimentare, și tehnologia de amprentare genetică RiboPrinter®.[38]

NOTĂ de marketing

Metode eficace de creare a mărcilor de componentă

Care sunt condițiile succesului, în crearea mărcilor de componentă?

1. Consumatorii trebuie să vadă că elementul component în cauză contează pentru performanța și succesul produsului final. La modul ideal, această calitate intrinsecă este imediat vizibilă sau ușor de experimentat.
2. Consumatorii trebuie să fie convinși că nu toate mărcile de componentă sunt la fel și că marca în cauză este superioară.
3. Un simbol distinctiv sau o siglă trebuie să le semnaleze clar consumatorilor că produsul-gazdă conține componenta în cauză. La modul ideal, simbolul sau sigla va funcționa ca un fel de „sigiliu al calității", va fi simplu și versatil, și va comunica în mod credibil ideea de calitate și de încredere.
4. Consumatorii trebuie ajutați, cu un program coordonat de promovare în fața publicului și în fața distribuitorilor, să devină convinși de importanța și de avantajele componentei sub nume de marcă. Membrii canalului de distribuție trebuie să-și ofere susținerea deplină. Adeseori, pentru aceasta va fi nevoie de reclamă și de promovare în fața consumatorilor și, în unele cazuri prin colaborare cu producătorii, de programe de management al aprovizionării detailiștilor și de promovare a vânzărilor în magazin.

Sursele: Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, ediția a 2-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003); Paul F. Nunes, Stephen F. Dull și Patrick D. Lynch, „When Two Brands Are Better Than One", *Outlook*, no. 1, 2003, pp. 14-23.

Multe firme produc componente sau materiale care intră în alcătuirea unui produs finit comercializat sub un nume de marcă, dar a căror identitate individuală ajunge, în mod normal, să se piardă. Unul dintre puținii producători de componente cu nume de marcă propriu care au reușit să-și edifice o identitate separată este Intel. Campania de promovare a mărcii Intel, dirijată spre consumatori, i-a convins pe mulți cumpărători de calculatoare personale să cumpere numai mărci de calculatoare care poartă inscripția „Intel Inside" – „interior Intel". Drept rezultat, marii producători de PC-uri – IBM, Dell, Compaq – preferă să se aprovizioneze cu cipuri de la Intel, deși sunt mai scumpe, decât să cumpere cipuri echivalente de la un producător necunoscut. Majoritatea fabricanților de componente nu reușesc însă decât cu mare greutate să-și creeze o marcă de componentă care să aibă succes. Caseta „Notă de marketing: Metode eficace de creare a mărcilor de componentă" descrie succint caracteristicile unui demers reușit de aplicare a unei astfel de mărci.

Ambalarea, etichetarea și garanțiile

Majoritatea produselor fizice trebuie să fie ambalate și etichetate. Unele ambalaje – cum ar fi sticla de Coke și cutia în care se vând ciorapii-pantalon L'eggs – au devenit faimoase în toată lumea. Mulți marketeri consideră că ambalajul este cel de-al cincilea element al mixului promoțional, alături de preț, de produs, de plasament și de promovare. Cei mai mulți marketeri, însă, tratează ambalarea și etichetarea ca pe un element al strategiei

produsului. Garanțiile legate de performanță și de satisfacția clientului pot fi și ele un element important al strategiei produsului, care adeseori apare inscripționat pe ambalaj.

Ambalarea

Noi definim **ambalarea** ca totalitate a activităților de concepere și de producere a ansamblului material destinat să conțină un produs. Ansamblul destinat să conțină produsul se numește **ambalaj** și poate să cuprindă trei niveluri de material. Apa de colonie Paco Rabanne se află într-un flacon din sticlă (*ambalaj primar*), care este introdus într-o cutiuță din carton subțire (*ambalaj secundar*), care la rândul ei este introdusă într-o cutie din carton ondulat (*ambalaj de transport*) ce conține șase duzini de cutiuțe cu apă de colonie Paco Rabanne.

Ambalajele judicios concepute pot să creeze valoare pentru consumator, respectiv comoditate în alegerea produsului, și valoare promoțională pentru producător. Ambalajul trebuie numărat printre armele stilistice ale unui producător, mai ales în cazul produselor alimentare, al cosmeticelor, al articolelor de toaletă personală și al aparatelor electrocasnice și electronice mici pentru piața de consum. În cazul ceaiului la gheață Arizona Iced Tea, ambalajul reprezintă indubitabil un element de atracție.[39]

ARIZONA ICED TEA

Pentru firma Ferolito, Vultaggio & Sons, adică marketerul ceaiului la gheață Arizona Iced Tea, succesul a venit atunci când a început să îmbutelieze un produs mai degrabă banal – ceaiul – în sticle bizare, cu un design elaborat. Ciudatele sticle cu gât lung și largi la gură au impus o nouă modă în categoria băuturilor moderniste, iar clienții cumpără adesea această marcă de ceai doar pentru sticlă. De notorietate fiind faptul că mulți consumatori nu se îndură să arunce sticlele goale, ba chiar le transformă în lampadare și în tot felul de alte obiecte utile în casă, firma apelează la forme singulare de sticlă pentru extinderile sale de linie. Pentru ceaiurile speciale Arizona Rx Elixirs folosește o sticlă cu suprafața vălurită; pentru sortimentele de cafea frapată Arizona Iced Coffees, căni în miniatură; iar pentru cafeaua cu lapte Blue Luna Café Latte, un vas colorat în albastru-închis, de o mărime sub cea obișnuită.[40]

Factorii care au contribuit la dezvoltarea utilizării ambalajului ca instrument de marketing sunt extrem de variați:

■ ***Sistemul vânzării cu autoservire.*** Un număr tot mai mare de produse se vând prin sistemul cu autoservire. Într-un supermarket mediu, care are pe stoc 15 000 de articole, cumpărătorul tipic va trece pe lângă 300 de articole pe minut. Dat fiind că 53 la sută din totalul achizițiilor au la bază impulsul de moment, un ambalaj eficace trebuie să îndeplinească multe dintre sarcinile activității de vânzare: să atragă atenția, să descrie atributele caracteristice ale produsului, să inspire încredere consumatorului și să facă o impresie generală favorabilă. Un exemplu concludent avem în sectorul editurilor de carte, unde clienții își aleg adeseori cărțile literalmente după copertă: editura numărul

unu în domeniul clasicilor literaturii, Penguin Books Ltd., își reambalează majoritatea titlurilor și cheltuiește 500.000 $ ca să le promoveze sub sloganul: „Cărți clasice, aspect modern". Vânzările au crescut cu 400 la sută pentru colecția povestirilor complete ale autoarei Dorothy Parker, cu 50 al sută pentru o nouă traducere a lui *Don Quijote* și cu 43 la sută pentru *Mândrie și prejudecată*.[41]

■ ***Bunăstarea consumatorului.*** Creșterea bunăstării consumatorilor înseamnă că aceștia vor fi mai dispuși să plătească în plus pentru comoditatea în manevrare, pentru aspectul exterior mai plăcut, pentru rezistența sporită și pentru prestigiul unui ambalaj mai bun.

■ ***Imaginea firmei și a mărcii.*** Ambalajele contribuie la recunoașterea instantanee a firmei sau a mărcii.

■ ***Posibilitățile de inovare.*** Ambalajul inovator poate să aducă mari beneficii consumatorilor și mari profituri producătorilor. Firmele încorporează în ambalaj materiale și componente unice, cum ar fi capace și deschizături resigilabile. Singularul și viu-coloratul ambalaj EZ Squirt al ketchup-ului Heinz a revitalizat vânzările mărcii. Dutch Boy a dezvoltat un model original și mult-premiat de cutie pentru vopsea, denumit Twist & Pour, care este ușor de transportat, ușor de deschis și de închis și ușor de manevrat pentru a turna vopseaua. Noul ambalaj nu numai că a majorat vânzările, ci i-a asigurat mărcii Dutch Boy mai multă distribuție la prețuri cu amănuntul mai mari.[42]

Realizarea unui ambalaj eficace pentru un produs nou necesită mai multe decizii. Atât din perspectiva firmei, cât și din cea a consumatorilor, ambalajul trebuie să îndeplinească mai multe obiective:[43]

1. Să identifice marca.
2. Să comunice informații descriptive și persuasive.
3. Să faciliteze transportarea și protejarea produsului.
4. Să ușureze depozitarea în spațiul din locuința consumatorului.
5. Să nu complice consumarea produsului.

Pentru atingerea obiectivelor de marketing ale mărcii și satisfacerea dorințelor consumatorilor, componentele estetice și funcționale ale ambalajului trebuie alese corect. Considerentele estetice privesc mai multe elemente ale ambalajului: mărimea și forma, materialele din care urmează să fie confecționat, culoarea, grafica și textul. Culoarea trebuie aleasă cu mare grijă: albastrul este o culoare răcoroasă și calmă, roșul inspiră energie și vioiciune, galbenul evocă scopuri medicinale și slăbiciune, culorile pastelate sunt mai feminine, iar cele închise, mai masculine. În plan funcțional, designul structural are o importanță crucială: de exemplu, inovațiile aduse de-a lungul anilor în materie de ambalare a produselor alimentare au avut ca rezultat ambalaje care pot fi închise etanș la loc, sunt în așa fel sigilate încât să nu se poată umbla la ele până în

momenutl cumpărării și sunt comod de manevrat (ușor de ținut în mână, ușor de deschis sau utilizabile prin apăsare). Schimbările aduse în tehnologia de fabricație a conservelor au făcut ca legumele să se păstreze mai tari și mai gustoase, iar foliile speciale de ambalaj au prelungit durata de valabilitate a alimentelor congelate.[44]

Diversele elemente ale ambalajului trebuie armonizate nu numai între ele, ci și cu deciziile în privința prețurilor, a publicității și a celorlalte elemente de marketing. Schimbările aduse ambalajului pot avea un efect imediat asupra vânzărilor: cifra de vânzare a batonului de ciocolată Heath, de exemplu, a crescut cu 25 la sută, după ce i s-a modificat complet foița de ambalaj.

După ce ambalajul a fost conceput, trebuie să fie supus testării. *Testele tehnice* se efectuează pentru a se verifica dacă ambalajul rezistă în condiții normale de utilizare; *testele vizuale*, pentru a se verifica lizibilitatea inscripționărilor și armonia cromatică; *testele pe distribuitor*, pentru a se verifica dacă distribuitorii consideră ambalajul atrăgător și ușor de manipulat; și *testele pe consumator*, pentru a se verifica reacția favorabilă a cumpărătorilor.

Realizarea unui ambalaj eficace poate ajunge să coste câteva sute de mii de dolari și să dureze câteva luni până la finalizare. Firmele trebuie să acorde mare atenție considerentelor de protejare a mediului și a sănătății consumatorilor, atunci când vine vorba de conceperea unui ambalaj. Dată fiind reducerea continuă a rezervelor de hârtie, de aluminiu și de alte materiale, marketerii ar trebui să încerce să diminueze gradul de ambalare. Multe ambalaje sfârșesc prin a deveni sticle sparte și cutii turtite, care umplu de gunoi străzile orașelor și mediul natural. Toate acestea creează o mare problemă în materie de eliminare a deșeurilor și gunoaielor, necesitând un consum foarte mare de muncă și de energie electrică. Din fericire, multe companii au adoptat principiile ecologismului responsabil.

TETRA PAK

Tetra Pak, o mare companie multinațională suedeză, reprezintă un exemplu edificator de spirit inovator în materie de ambalare și bună cunoaștere a mentalității clientului. Tetra Pak a inventat un ambalaj „aseptic", grație căruia laptele, sucul de fructe și alte alimente lichide perisabile pot fi distribuite fără a fi nevoie de păstrare la rece. Astfel, producătorii de lactate pot să le distribuie pe o arie extrem de vastă, fără să trebuiască să investească în autodube frigorifice și alte dotări de acest gen. Supermarketurile pot să etaleze produsele ambalate în Tetra Pak pe rafturile normale, economisind astfel din spațiul de refrigerare mult mai costisitor pentru ele. Motto-ul celor de la Tetra Pak este următorul: „Ambalajul trebuie să aducă o economie mai mare decât costul folosirii lui". Reclama la avantajele asigurate de ambalajele Tetra Pak este adresată direct consumatorilor, iar compania inițiază și programe de reciclare pentru protejarea mediului natural. Noul sediu american al firmei din orașul Vernon, statul Illinois, a fost ridicat cu materiale reciclate și alte produse și metode de construcție „eco-sensibile".[45]

Etichetarea

Vânzătorii trebuie să-și eticheteze produsele. Etichetarea se poate face sub forma unei simple etichete de preț atașate la produs sau poate fi sub forma unui element grafic complex și elaborat, inclus în ambalaj. Eticheta poate purta doar numele mărcii sau poate să conțină foarte multe informații. Chiar dacă vânzătorul preferă o etichetă simplă, s-ar putea ca legea să impună inscripționarea acestor informații.

Etichetele îndeplinesc mai multe funcții. Mai întâi, eticheta *identifică* produsul sau marca – de pildă, numele Sunkist ștampilat pe portocale. De asemenea, eticheta poate să indice *clasa de calitate* a produsului: cutiile cu compot de piersici sunt etichetate în trei clase de calitate – A, B și C. Eticheta poate să *descrie* produsul: cine l-a făcut, unde a fost făcut, când a fost făcut, ce anume conține, cum se poate folosi și cum trebuie folosit în condiții de siguranță. În fine, eticheta poate să *promoveze* produsul, prin aspectul atrăgător al elementelor sale grafice. Noua tehnologie permite acum ca recipientele să fie trase complet în folie din plastic laminat extrasubțire, imprimată cu elemente grafice viu colorate și cu o mulțime de informații utile despre produsul conținut, înlocuind etichetele din hârtie lipite pe cutii metalice și pe sticle.[46]

Etichetele ajung în cele din urmă să se demodeze, și trebuie modernizate. Eticheta la săpunul Ivory a fost refăcută de cel puțin 18 ori din 1890 încoace, cu modificări treptate ale mărimii și formei literelor. Eticheta de pe biscuiții pentru câini Milk Bone a fost reproiectată, pentru a se accentua elementele cele mai importante vizual reieșite din cercetarea în rândul consumatorilor – câinele, biscuitul și forma de os – și rezultatul a fost revitalizarea vânzărilor mărcii, care începuseră să scadă.[47] Firmele ale căror etichete s-au transformat, de-a lungul timpului, în adevărate simboluri cu încărcătură afectivă pentru public, trebuie să aibă mare grijă când inițiază un demers de reproiectare:

CAMPBELL SOUP COMPANY

Campbell Soup Company estimează că, în medie, fiecare cumpărător îi vede familiara cutie alb-roșie de 76 de ori pe an, ceea ce înseamnă echivalentul unei publicități în valoare de 26 de milioane $. Eticheta supelor Campbell este un asemenea simbol cu încărcătură afectivă pentru americani, încât Andy Warhol, marele reprezentant al curentului pop din artele plastice, a imortalizat-o pe una dintre pânzele sale din mătase în anii 1960. Varianta originală a etichetei Campbell Soup – cu denumirea-semnătură scrisă de mână în alb și roșu – a fost creată în 1898, iar firma nu a reproiectat-o decât cu un secol mai târziu, în 1990. În ideea de a face ca eticheta să arate mai modernă și de a-i ajuta pe clienți să găsească mai ușor sortimentul de supă dorit, Campbell a redus dimensiunea faimoasei sigle scrise de mână și i-a atașat imaginea unui bol cu supă aburindă. Pe lângă noua grafică, firma a imprimat pe ambalaj și date despre valoarea nutritivă a conținutului, plus sugestii de servire, idei pentru pregătirea rapidă a mesei și benzi divers coloorate, care identifică separat cele șase subgrupe de supă condensată: supă-cremă, ciorbiță etc.[48]

Istoria preocupărilor legislative în materie de etichetare și ambalare datează de multă vreme. În 1914, legea Comisiei Federale pentru Comerț instituia regula că utilizarea etichetelor sau ambalajelor ce conțin date false, inducătoare în eroare sau mincinoase constituie un act de concurență neloială. Prin legea de reglementare a activităților de ambalare și etichetare, votată de Congresul S.U.A. în 1967, s-au stabilit cerințe obligatorii în materie de etichetare, s-a încurajat inițiativa voluntară a asociațiilor patronale în materie de stabilire a normelor de ambalare și s-a permis agențiilor federale să impună reglementări în materie de ambalare asupra unor domenii de activitate specifice. Administrația S.U.A. pentru Produse Alimentare și Substanțe Medicamentoase (Food and Drug Administration – FDA) îi obligă pe producătorii de alimente procesate să aplice etichete care precizează clar cantitățile de proteine, lipide, hidrați de carbon și calorii, precum și conținutul de vitamine și minerale, ca procentaj din porția zilnică recomandată pentru o dietă sănătoasă.[49] De curând, FDA s-a lansat într-o acțiune hotărâtă de punere sub control a informațiilor de pe etichetele la produse alimentare, luând măsuri împotriva utilizării potențial înșelătoare a unor termeni cum ar fi „ușor", „cu aport ridicat de fibre" și „cu aport scăzut de grăsimi". Activiștii mișcării consumeriste fac lobby în favoarea introducerii unor legi suplimentare, care să impună *inscripționarea datei* (pentru a preciza gradul de prospețime al produsului), *precizarea prețului unitar* (costul produsului exprimat în unități de măsură standard), *etichetarea calitativă* (precizarea pe etichetă a clasei de calitate) și *etichetarea procentuală* (precizarea pe etichetă a procentajului fiecărui ingredient important).

Garanțiile

Toți vânzătorii au obligația legală de a îndeplini așteptările normale sau rezonabile ale cumpărătorilor. Garanțiile sunt documente de certificare prin care producătorul garantează performanța așteptată a produsului oferit. Produsul aflat în garanție poate fi înapoiat producătorului sau adus la un centru autorizat de producător, pentru reparații, înlocuire sau returnare a banilor. Indiferent dacă se oferă explicit sau nu, garanțiile sunt obligatorii prin lege.

MITSUBISHI MOTORS NORTH AMERICA

Pentru a combate percepția din rândul consumatorilor cum că Mitsubishi are rămâne în urma concurenților la calitate, firma a început să ofere o nouă garanție pe 10 ani și până la 160.000 de kilometri, denumită Powertrain. Această garanție, care are valabilitate retroactivă asupra tuturor autovehiculelor fabricate în anul 2004, o înlocuiește pe cea anterioară, de 7 ani și 96.000 km. Mitsubishi speră că noua garanție pe termen mai lung le va semnala consumatorilor faptul că firma are deplină încredere în calitatea și fiabilitatea autovehiculelor sale.[50]

Mulți vânzători oferă fie garanții generale, fie garanții specifice.[51] O firmă ca Procter & Gamble promite satisfacție generală sau completă, fără a intra în detalii specifice: „Dacă nu sunteți mulțumiți, indiferent din ce motiv, returnați produsul pentru a fi

înlocuit sau schimbat sau a vi se achita contravaloarea.“ Alte firme oferă garanții specifice și, în unele cazuri, garanții ieșite din comun:

- Diviziunea Saturn a companiei de automobile General Motors acceptă returnarea în termen de 30 de zile a unei mașini noi, în cazul în care cumpărătorul nu este mulțumit.
- Motelurile Hampton Inn garantează „o noapte odihnitoare“, în caz contrar clientul nefiind obligat să plătească.
- A. T. Cross oferă garanție pe viață pentru stilourile și creioanele sale. Clientul returnează stiloul prin poștă (magazinele care vând instrumente de scris A. T. Cross sunt aprovizionate și cu plicuri speciale pentru astfel de returnări), iar firma îl înlocuiește sau îl repară gratuit.
- FedEx și-a câștigat un loc binemeritat în mintea și inima oamenilor, promițând livrarea corespondenței „absolut sigur până la ora 10.30 mâine dimineață“.
- Oakley Millwork, un furnizor din Chicago de produse pentru industria construcțiilor, a garantat clienților că vor primi pe gratis orice articol din catalog, dacă acesta nu este disponibil pentru livrare imediată.
- BBBK, o firmă de dezinsecție și deratizare, oferă următoarea garanție: (1) nici un ban până nu sunt exterminați toți dăunătorii; (2) dacă operațiunea nu reușește, clientul primește suma integrală necesară pentru plata altui prestator de servicii similare; (3) dacă oaspeții clientului zăresc vreun dăunător în spațiile deratizate, BBBK va plăti cazarea oaspetelui și îi va trimite o scrisoare de scuze; (4) dacă spațiul de activitate al clientului este închis din această cauză, BBBK îi va achita contravaloarea tuturor amenzilor primite și a profiturilor pierdute, plus o primă de 5.000 $.

Garanțiile reduc riscul perceput de cumpărător, sugerând că produsul este de înaltă calitate și că firma este serioasă, cu o performanță în serviciu pe care te poți baza. Toate acestea îi permit firmei să perceapă un preț mai mare decât concurentul care nu oferă o garanție echivalentă.

Garanțiile au eficacitate maximă în două situații. Prima este atunci când firma sau produsul pe care îl oferă nu se bucură încă de reputație pe piață. De exemplu, o companie ar putea oferi o soluție de îndepărtare a petelor rebele. O garanție de tip „banii înapoi dacă nu sunteți mulțumiți“ le-ar putea inspira cumpărătorilor un oarecare sentiment de încredere, că nu au nimic de pierdut dacă încearcă produsul. A doua situație este aceea în care calitatea produsului o depășește pe cea a produselor concurente. Firma poate să câștige din garantarea performanței superioare, știind prea bine că produsele concurente nu pot veni cu garanții echivalente.

REZUMAT

1. Produsul este primul și cel mai important element al mixului de marketing. Strategia produsului impune coordonarea deciziilor care privesc mixurile (combinațiile sortimentale) de produse, liniile de produse, mărcile, ambalarea și etichetarea.
2. Pentru a-și planifica oferta de piață, marketerul trebuie să analizeze cele cinci niveluri ale produsului: avantajul fundamental, produsul elementar, produsul așteptat, produsul augmentat și produsul potențial, cuprinzând toate augmentările și transformările prin care ar putea trece până la urmă produsul respectiv.
3. Produsele pot fi clasificate în mai multe feluri. În termenii durabilității și fiabilității, produsele pot fi bunuri consumabile, bunuri de uz îndelungat sau servicii. În categoria bunurilor de consum, produsele pot fi de uz curent (bunuri pentru consumul de bază, bunuri cumpărate din impuls, bunuri de urgență), bunuri de alegere (omogene și eterogene), bunuri de specialitate sau bunuri fără căutare. În categoria bunurilor industriale, produsele se pot împărți în trei subcategorii: materiale și componente (materii prime și materiale sau componente fabricate), bunuri de capital (instalații și echipamente) și consumabile și servicii economice (consumabile de producție sau exploatare, articole de întreținere și reparații, servicii de întreținere și reparații, servicii de specialitate pentru firme).
4. Mărcile pot fi diferențiate pe baza mai multor elemente diferite de caracterizare a produsului sau a serviciului: forma produsului, atributele caracteristice, performanța, conformanța, durabilitatea, fiabilitatea, reparabilitatea, stilul și designul, precum și dimensiuni ale serviciului cum ar fi: ușurința comenzii, livrarea, instalarea, instruirea clientului, consultanța pentru client și programul de întreținere și reparații.
5. Majoritatea companiilor nu vând un singur produs, ci mai multe. Un mix de produse poate fi clasificat în funcție de amploare, de lungime, de profunzime și de omogenitate. Aceste patru dimensiuni constituie instrumentele de care dispune firma pentru a-și elabora strategia de marketing și a decide ce linii de produse să dezvolte, să păstreze, să fructifice sau să elimine. Pentru a analiza o linie de produse și a decide cât de multe resurse ar trebui investite în linia respectivă, managerii liniilor de produse trebuie să studieze vânzările, profiturile și profilul pieței.
6. O firmă poate să-și schimbe componenta de produse a mixului său de marketing prin prelungirea liniei (spre eșalonul inferior al pieței, spre eșalonul superior sau în ambele sensuri) sau prin umplerea liniei; prin modernizarea produselor; prin evidențierea anumitor produse; și prin emondarea (epurarea) liniei, pentru a elimina produsele cel mai puțin profitabile.
7. Mărcile sunt adeseori vândute sau promovate pe piață în cooperare cu alte mărci. Mărcile de componentă și mărcile combinate pot să adauge valoare produsului, în condițiile în care posedă valoare de capital și sunt percepute ca potrivite în combinație.
8. Multe produse fizice trebuie să fie ambalate și etichetate. Ambalajele bine concepute pot să creeze valoare de comoditate pentru clienți și valoare promoțională pentru producători. Practic, ambalajele pot să acționeze ca „reclame-fulger" pentru produsul pe care îl conțin. Garanțiile pot oferi un element suplimentar de asigurare pentru consumatori.

APLICAȚII

Dezbatere de marketing: Ce contează mai mult la un produs, forma sau funcția?

Controversa ideatică „formă contra funcție utilă" se aplică în multe domenii de interes, inclusiv în domeniul marketingului. Unii marketeri sunt de părere că performanța produsului este singurul lucru care contează, în fond și la urma urmei. Alți marketeri susțin că aspectul exterior, modul de stimulare a simțurilor și alte elemente ce țin de designul produselor sunt cele care contează practic și pot să schimbe opțiunea clientului.

Adoptați o poziție: „Funcționalitatea produsului este cheia succesului mărcii" sau „Designul produsului este cheia succesului mărcii".

Discuție de marketing

Gândiți-vă la diversele mijloace prin care se poate face diferențierea produselor și a serviciilor. Care dintre ele au maximum de impact asupra alegerilor dumneavoastră? De ce? Puteți da exemple de mărci care excelează la capitolul câtorva dintre aceste mijloace de diferențiere?

MARKETING sub reflector

Toyota

Se prea poate ca Toyota să-și fi făcut debutul în industria auto ca imitator de piață rapid, dar acum a ocupat poziția inovatorului. În 1936, Toyota a recunoscut că a urmat exemplul modelului de referință Airflow al mărcii Chrysler și că și-a conceput motorul după un motor din 1933 al mărcii Chevrolet, dar în 2000, când a introdus prima mașină hibridă, cu motor electric și pe benzină, modelul Prius, Toyota a fost liderul! În anul 2002, când a doua generație de „Priuși" a ajuns în saloanele concesionarilor, aceștia primiseră deja 10.000 de comenzi de la consumatori, cu mult înainte ca mașina să fie disponibilă; a urmat apoi și General Motors, cu anunțul că va pătrunde pe piața automobilelor hibride cu propriile modele.

Strategia aplicată de Toyota pentru Prius a fost aceea de a construi o mașină „prietenoasă cu mediul natural", care să reducă efectul dăunător asupra mediului prin diminuarea consumului de energie, a emisiilor de gaze nocive care provoacă efectul de seră și a emisiilor de fum. Președintele firmei Toyota, Fujio Cho, consideră că performanța ecologică este esențială pentru viitorul tuturor automobilelor.

Introducerea unor produse atât de avansate tehnologic ridică mai multe dificultăți de marketing. De exemplu, mesajele de marketing trebuie să-i educe pe consumatori, explicându-le că mașina Prius nu trebuie băgată în priza de alimentare, așa cum se întâmplă cu un automobil electric obișnuit. Mesajele de marketing trebuie să comunice și valoarea consumului eficient de combustibil, dar nu numai din perspectiva economiilor de bani pentru clienți, ci și din cea a protejării mediului. „Fiecare litru de benzină arsă eliberează în atmosferă un kilogram și jumătate de bioxid de carbon. Publicul larg încă nu-și dă seama, așa cum se cuvine, ce semnificație are acest lucru pentru încălzirea globală", a spus Dave Hermance, inginer-șef pentru ingineria mediului la centrul tehnic al firmei Toyota din Los Angeles.

Toyota oferă o linie completă de mașini pentru piața Statelor Unite, începând cu autoturisme break pentru toată familia, continuând cu mașini de teren clasice sau sport și terminând cu microbuzele compacte de tip „minivan". Toyota are produse și pentru eșaloane diferite de preț, începând cu modelele ieftine din linia Scion, continuând cu modelele de preț mediu Camry și terminând cu luxoasele Lexus. Proiectarea unor produse atât de diferite nu e deloc simplă: trebuie să asculți ce au de spus clienți diferiți, să construiești mașinile pe care și le doresc ei și apoi să concepi un marketing care să întărească imaginea fiecărui model separat. De exemplu, Toyota a petrecut patru ani de zile ascultându-i cu atenție pe adolescenți, înainte de a lansa linia Scion, destinată celor care-și cumpără prentru prima oară o mașină. Cu această ocazie a aflat, de pildă, că grupul de vârstă pe care-l viza Toyota cu Scion, alcătuit din persoane între 16 și 21 de ani, își dorea „personalizare". Pentru a putea satisface această preferință, Toyota construiește mașina după o specificație unică în toate fabricile, dar apoi, la nivelul concesionarilor, îi lasă pe clienți să aleagă între 40 de elemente opționale adaptate la comandă: începând cu modelul roților, continuând cu dotările stereo și terminând cu covorașele din mașină. Toyota își promovează modelul Scion la concerte și la alte evenimente muzicale, și își

amplasează saloanele de prezentare acolo unde „tinerilor le place să petreacă timpul împreună și să se amuze, nu acolo unde ar veni pur și simplu ca să caște gura la o mașină", a declarat Jim Letz, vicepreședintele diviziunii Scion.

În contrast, strategia de marketing a firmei Toyota pentru linia Lexus se concentrează pe ideea de „perfecțiune". Sloganul strategiei globale exact așa și spune: „Urmărirea pasionată a perfecțiunii". Concesionarii liniei Lexus le oferă clienților un tratament „regesc". Toyota o promovează la nivel global, dar înțelegând prea bine că fiecare țară definește altfel perfecțiunea. În Statele Unite, de exemplu, perfecțiune și lux înseamnă în primul rând confort, mărime impunătoare și să te poți baza pe mașina ta în orice moment. În Europa, lux înseamnă atenție la detaliu și o îndelungată tradiție a mărcii. Prin urmare, marketingul care i se face liniei Lexus rămâne în esență același (din punctul de vedere al consecvenței în materie de vocabular vizual, de siglă, de caractere tipărite și de comunicare generală), dar reclamele diferă de la țară la țară.

Principala explicație a succesului de care se bucură Toyota poate fi găsită la capitolul fabricației. În cazul firmei Toyota, combinația dintre viteză și flexibilitate în producție este de clasă cu adevărat mondială! Fabricile Toyota pot să producă nu mai puțin de opt modele diferite în același timp, ceea ce înseamnă sporuri masive de productivitate și creșterea receptivității la cerințele pieței. În prezent, Toyota se află în mijlocul unui proces de integrare a tuturor unităților sale de montaj din toată lumea, sub forma unei singure rețele-gigant. Unitățile de montaj vor adapta mașinile pentru piețele locale și vor putea să-și modifice rapid procesul de producție, ca să satisfacă eventuale creșteri neașteptate de cerere din alte părți ale lumii. Având o rețea de producție, Toyota poate să construiască mult mai ieftin o mare varietate de modele, ceea ce înseamnă că va avea posibilitatea să umple nișele de piață pe măsură ce acestea se formează, fără a se vedea nevoită să-și înființeze noi unități de asamblare. „Dacă constată că există o piață sau un segment de piață unde nu sunt prezenți, atunci acolo se duc", a spus Tatsuo Yoshida, analist pentru piața auto la Deutsche Securities Ltd. Iar când consumatorii devin tot mai nestatornici în privința lucrurilor pe care și le doresc de la o mașină, o asemenea agilitate de piață îi conferă firmei Toyota un avantaj competitiv imens!

În 2003, vânzările firmei Toyota au crescut în toate regiunile lumii, câștigurile cifrându-se la 146 miliarde $. Toyota a depășit-o deja pe rivala Ford Motor Co., urcând pe locul doi în topul celor mai mari fabricanți de automobile din lume, iar capitalizarea ei de piață, adică 110 miliarde $, este mai mare decât cea a firmelor General Motors, Ford și DaimlerChrysler luate la un loc. Toyota stă acum cu ochii pe locul întâi, având ca scop să-l depășească pe liderul GM până în 2010.

Întrebări spre discuție

1. Care au fost factorii-cheie ai succesului pentru Toyota?
25. Unde este vulnerabilă Toyota? Care sunt pericolele de care trebuie să se păzească?
3. Ce recomandări ați face directorilor superiori de marketing ai firmei Toyota, pentru activitatea lor în viitor? Ce anume ar trebui să fie ei siguri că se va face, în desfășurarea activității de marketing?

Sursele: Stuart F. Brown, „Toyota's Global Body Shop", *Fortune*, 9 februarie 2004, p. 120; James B. Treece, „Ford Down: Toyota Aims for No. 1", *Automotive News*, 2 februarie 2004, p. 1; Karl Greenberg, „Automakers Drive Sales with Internet Advances", *Brandweek*, 2 februarie 2004, p. 16; Brian Bemner și Chester Dawson, „Can Anything Stop Toyota?", *BusinessWeek*, 17 noiembrie 2003, pp. 114-122; „Toyota Selects Attik for Youth Creative Strategy", *Marketing*, 18 iulie 2002; „Toyota Looks to Drive Generation Y Sales for Scion with Personalization", *Brandweek*, 15 iulie 2002, pp. 14-15; John Teresko, „ASIA: Yesterday's Fast Followers Today's Global Leaders", *Industry Week*, februarie 2004, pp. 22-29; „Lexus Considers Global Marketing", *Automotive News*, 26 ianuarie 2004, p. 17; www.toyota.com.

NOTE

1. *Andy Serwer, „Happy Birthday, Steinway",* Fortune, 17 martie 2003, pp. 94-97.
2. Această analiză este adaptată după Theodore Levitt, „Marketing Success through Differentiation – of Anything", *Harvard Business Review*, ianuarie-februarie 1980, pp. 83-91. La analiza lui Levitt a fost adăugat primul nivel, adică avantajul de bază.
3. Harper W. Boyd Jr. și Sidney Levy, „New Dimensions in Consumer Analysis", *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie 1963, pp. 129-40.
4. Theodore Levitt, *The Marketing Mode* (New York: McGraw-Hill, 1969), p. 2.
5. Joe Iannarelli, „Jamestown Container Thinks Outside the Box", *Business First*, 3 octombrie 2003, p. 4.
6. Steven Rosenbush, „Verizon's Gutsy Bet", *BusinessWeek*, 4 august 2003, pp. 53-62.
7. Pentru câteva definiții, vezi *Dictionary of Marketing Terms*, editat de Peter D. Bennett (Chicago: American Marketing Association, 1995). Vezi și Patrick E. Murphy și Ben M. Enis, „Classifying Products Strategically", *Journal of Marketing*, iulie 1986, pp. 24-42.
8. Câteva dintre aceste criterii sunt analizate în articolul lui David A. Garvin, „Competing on the Eight Dimensions of Quality", *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie 1987, pp. 101-109.
9. Seth Godin, „In Praise of the Purple Cow", *Fast Company*, februarie 2003, pp. 74-85.
10. Tracie Rozhon, „Sales Are Thin; Customers Bored; It's Time for 'Quality'", *New York Times*, 22 iulie 2003, p. C1.
11. Elizabeth Corcoran, „The E Gang", Forbes, 24 iulie 2000, p. 145.
12. Bernd Schmitt și Alex Simonson, *Marketing Aesthetics: The Strategic Management of Brand, Identity, and Image* (New York: The Free Press, 1997).
13. Bruce Nussbaum, „The Power of Design", *BusinessWeek*, 17 mai 2004, pp. 88-94; „Masters of Design", *Fast*

Company, iunie 2004, pp. 61-75. Vezi și Philip Kotler, 2Design: A Powerful but Neglected Strategic Tool", *Journal of Business Strategy*, toamna 1984, pp. 16-21.
14. Bobbie Gossage, „Strategies: Designing Success", *Inc. Magazine*, mai 2004, pp. 27-29.
15. Pentru o prezentare completă a cazului Cemex, vezi Adrian J. Slywotzky și David J. Morrison, *How Digital Is Your Business* (New York: Crown Business, 2000), capitolul 5.
16. Todd Wallack, „Pac Bell to Offer DSL, You Can Install", *San Francisco Chronicle*, 20 martie 2000.
17. Mark Sanchez, „Herman Miller Offers Training to Its Furniture Users", *Grand Rapids Business Journal*, 2 decembrie 2002, p. 23.
18. Linda Knapp, „A Sick Computer?", *Seattle Times*, 28 ianuarie 2001, p. D8.
19. „Best Buy Turns on the Geek Appeal", *DSN Retailing Today*, 24 februarie 2003, p. 22.
20. Robert Bordley, „Determining the Appropriate Depth and Breadth of a Firm's Product Portfolio", *Journal of Marketing Research* 40, februarie 2003, pp. 39-53; Peter Boathwright și Joseph C. Nunes, „Reducing Assortment: An Attribute-Based Approach", *Journal of Marketing* 65, iulie 2001, pp. 50-63.
21. Adaptare după un document Hamilton Consultants, 1 decembrie 2000.
22. Această exemplificare poate fi găsită în lucrarea lui Benson P. Shapiro, *Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, septembrie 1977), pp. 3-5, 98-101.
23. „Brand Challenge", *The Economist*, 6 aprilie 2002, p. 68.
24. David A. Aaker, „Should You Take Your Brand to Where the Action Is?", *Harvard Business Review*, septembrie-octombrie 1997, pp. 135-43; Amna Kirmani, Sanjay Sood și Sheri Bridges, „The Ownership Effect in Consumer Responses to Brand Line Stretches", *Journal of Marketing* 63 (1998), pp. 88-101; T. Randall, K. Ulrich și D. Reibstein, „Brand Equity and Vertical Product Line Extent", *Marketing Science* 19 (1998), pp. 356-79.
25. Igor Reichlin, „Racing to Stay Ahead", *Chief Executive*, noiembrie 2003, pp. 50-53.
26. Steuart Henderson Britt, „How Weber's Law Can Be Applied to Marketing", *Business Horizons*, februarie 1975, pp. 21-29.
27. Andy Reinhardt, „Who Says Intel's Chips Are Down?", *BusinessWeek*, 7 decembrie 1998, pp. 103-104; Therese Poletti, „Computer-Chip Price War Breaks Out", *San Jose Mercury News*, 17 aprilie 2001; Cliff Edwards, „Intel: What Is CEO Craig Barrett Up To?", *BusinessWeek*, 8 martie 2004, pp. 56-60.
28. Lee Gomes, „Computer-Printer Price Drops Isn't Starving Makers", *Wall Street Journal*, 16 august 1996, p. B4; Simon Avery, „H-P Sees Room for Growth in Printer Market", *Wall Street Journal*, 28 iunie 2001, p. B6; Ben Elgin, „Can HP's Printer Biz Keep Printing Money?", *BusineeWeek*, 14 iulie 2004, pp. 68-70.
29. Robert E. Weigand, „Buy In-Follow On Strategies for Profit", *Sloan Management Review*, primăvara 1991, pp. 29-37.
30. Vezi Gerald J. Tellis, „Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies", *Journal of Marketing*, octombrie 1986, p. 155. Acest excelent articol analizează și ilustrează alte câteva strategii de stabilire a prețurilor. Vezi și Dilip Soman și John T. Gourville, „Transaction Decoupling: How Price Bundling Affects the Decision to Consume", *Journal of Marketing Research* 38, februarie 2001, pp. 30-44.
31. Adaptare după George Wuebker, „Bundles Effectiveness Often Undermined", *Marketing News*, 18 martie 2002, pp. 9-12. Vezi Stefan Stremersch și Gerald J. Tellis, „Strategic Bundling of Products and Prices", *Journal of Marketing* 66, ianuarie 2002, pp. 55-72.
32. Akshay R. Rao și Robert W. Ruekert, „Brand Alliances as Signals of Product Quality", *Sloan Management Review*, toamna 1994, pp. 87-97; Akshay R. Rao, Lu Qu și Robert W. Ruekert, „Signaling Unobservable Quality through a Brand Ally", *Journal of Marketing Research* 36, no. 2, 1999, pp. 258-268.
33. Bernard L. Simonin și Julie A. Ruth, „Is a Company Known by the Company It Keeps? Assessing the Spillover Effects of Brand Alliances on Consumer Brand Attitudes", *Journal of Marketing Research*, februarie 1998, pp. 30-42; vezi și C. W. Park, S. Y. Jun și A. D. Shocker, „Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects", *Journal of Marketing Research* 33 (1996), pp. 453-66.
34. Sonny Lufrano, „Co-branding: Fast Food Finds Strange Bedfellows", *Atlanta Business Chronicle*, 14 noiembrie 2003, p. C11.
35. Park, Jun și Shocker, „Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects", pp. 453-466; Lance Leuthesser, Chiranjier Kohli și Rajneesh Suri, „2+2 = 5? A Framework for Using Co-branding to Leverage a Brand", *Journal of Brand Management* 2, no. 1, septembrie 2002, pp. 35-47.
36. Parțial după o prelegere susținută de Nancy Bailey, „Using Licensing to Build the Brand", conferință Brand Masters, 7 decembrie 2000.
37. Kalpesh Kaushik Desai și Kevin Lane Keller, „The Effects of Brand Expansions and Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility", *Journal of Marketing* 66, ianuarie 2002, pp. 73-93; D. C. Denison, „Ingredient Branding Puts Big Names in the Mix", *Boston Globe*, 26 mai 2002, p. E2.
38. www.dupont.com.
39. Gerry Khermouch, „Zona Sets Collectible Max-pack", *Brandweek*, 20 aprilie 1998, p. 16.
40. www.arizonabev.com.
41. Judith Rosen, „Classics Strategies; Classics Sale", *Publishers Weekly*, 6 octombrie 2003, pp. 16-18; Karen Springen, „Nancy's Still Nice", *Newsweek*, 16 februarie 2004, p. 9.
42. Seth Godin, „In Praise of the Purple Cow", *Fast Company*, februarie 2003, pp. 74-85.
43. Susan B. Bassin, „Value-Added Packaging Cuts Through Store Clutter", *Marketing News*, 26 septembrie 1988, p. 21.

44. Trish Hall, „New Packaging May Soon Lead to Food That Tastes Better and Is More Convenient", *Wall Street Journal*, 21 aprilie 1986, p. 25.
45. „Tetra Pak Opens Innovative Environmentally Friendly Corporate Headquarters", *PR Newswire*, 1 septembrie 1999.
46. Kate Fitzgerald, „Packaging Is the Capper", *Advertising Age*, 5 mai 2003, p. 22.
47. Pam Weisz, „Repackaging", *Brandweek*, 27 februarie 1995, pp. 25-27.
48. „Campbell Soup Co. Changes the Look of Its Famous Cans", *Wall Street Journal*, 26 august 1999, p. B10; Kate Novack, „Tomato Soup with a Side of Pop Art", *Time*, 10 mai 2004.
49. Siva K. Balasubramanian și Catherine Cole, „Consumers' Search and Use of Nutrition Information: The Challenge and Promise of the Nutrition Labeling and Education Act", *Journal of Marketing* 66, iulie 2002, pp. 112-127; John C. Kozup, Elizabeth H. Creyer și Scott Burton, „Making Healthful Food Choices: The Influence of Health Claims and Nutrition Information on Consumers' Evaluations of Packaged Food Products and Restaurant Menu Items", *Journal of Marketing* 67, aprilie 2003, pp. 19-34.
50. Jason Stein, „10-year Mitsubishi Warranty Is Small Part of a Larger Plan", *Automotive News*, 12 ianuarie 2004, p. 16.
51. „More Firms Pledge Guaranteed Service", *Wall Street Journal*, 17 iulie 1991, p. B1, B6; Barbara Ettore, „Phenomenal Promises Mean Business", *Management Review*, martie 1994, pp. 18-23. A se vedea și Christopher W. L. Hart, *Extraordinary Guarantees* (New York: Amacom, 1993); Sridhar Moorthy și Kannan Srinivasan, „Signaling Quality with a Money-Back Guarantee: The Role of Transaction Costs", *Marketing Science* 14, no. 4 (1995): pp. 442-46.

CAPITOLUL 13 PROIECTAREA ŞI GESTIONAREA SERVICIILOR

ÎN ACEST CAPITOL VOM ABORDA URMĂTOARELE CHESTIUNI:

1. Cum se definesc și cum se clasifică serviciile și prin ce se deosebesc ele de bunuri?
2. Cum se face marketingul serviciilor?
3. Cum poate fi îmbunătățită calitatea serviciilor?
4. Cum pot marketerii de servicii să-și creeze mărci puternice?
5. Cum pot firmele producătoare de bunuri să-și îmbunătățească serviciile auxiliare pentru clienți?

Pe măsură ce firmelor le vine tot mai greu să-și diferențieze produsele fizice, soluția spre care se orientează este diferențierea serviciilor. Multe cărți indică o profitabilitate superioară a firmelor care reușesc să asigure un serviciu superior.[1] Firmele caută să-și întemeieze o reputație de performanță superioară în materie de livrare la timp, în materie de reacție mai promptă și mai bună la solicitările de informații și în materie de soluționare mai rapidă a reclamațiilor. Serviciul devine formula sacră. La capitolul modului în care dezvoltarea serviciilor a schimbat la față lumea afacerilor, poate că exemplul cel mai spectaculos este ceea ce s-a întâmplat cu una dintre cele mai de succes firme ale lumii: IBM.

Celebră pentru marile sale realizări în domeniul calculatoarelor, atât pe partea de hardware, cât și pe cea de software, firma IBM a trecut prin mari transformări. În prezent, aproape jumătate din încasările sale anuale, care totalizează 81 de miliarde $, provin din serviciile prestate la nivel global. Firme cum ar fi American Express contractează cu IBM servicii de consultanță, cuprinzând soluții de hardware, de software și de sisteme computerizate care valorează literalmente miliarde de dolari pentru furnizorul IBM. Inițiativa IBM de „gestiune electronică la cerere" este un efort depus de întreaga firmă, pentru a ajuta alte firme să exploateze forța tehnologiei prin intermediul produselor și al serviciilor IBM. Pentru a-și putea onora promisiunile în materie de servicii, IBM a trebuit să-și dezvolte noi competențe și să devină în mai mare măsură orientată spre client. Prin achiziționarea în octombrie 2002 a firmei specializate în consultanță PriceWaterhouseCoopers Consulting, contra sumei de 3,5 miliarde $, IBM a dobândit un prețios atu în ceea ce privește competența strategică expertă. Iar pentru ca implementarea conceptelor de cercetare-dezvoltare și cea a serviciilor să se facă mai bine, „Marele Albastru" își trimite acum sute dintre cei mai străluciți cercetători în vizită la clienți, ca să înțeleagă mai bine cum utilizează aceștia tehnologia informațională. „Scopul este să se creeze o legătură foarte profundă între IBM și clienții săi …", a declarat David B. Yoffie, profesor universitar la Harvard. „Dar, prin aceasta, IBM seamănă acum mai mult a prestator de servicii cu o oarecare componentă de tehnologie, decât a firmă de tehnologie."[2]

Activitățile de servicii alimentează tot mai mult creșterea economiei lumii. Dată fiind importanța critică pe care o prezintă buna înțelegere a naturii speciale a serviciilor și a ceea ce înseamnă ele pentru marketeri, în acest capitol vom analiza sistematic serviciile și modul în care li se poate face un marketing cu maximum de eficacitate.

Natura serviciilor

Conform Biroului de Statistică a Muncii, sectorul serviciilor va continua să genereze cele mai multe locuri de muncă din economie, adăugând încă 20,5 milioane până în anul 2010. Numărul posturilor din sectorul serviciilor se preconizează să crească cu 19 la sută în perioada 2000-2010, pe când în sectorul producției se preconizează o creștere de numai 3 la sută. De fapt, cota ce-i revine producției din totalul locurilor de muncă se prevede că va scădea, de la 13 procente în 2000, la 11 procente în 2010.[3] Aceste cifre, alături de altele, au generat un interes tot mai mare față de problemele specifice marketingului serviciilor.[4]

Peste tot sunt sectoare de servicii

Sectorul guvernamental (de stat), cu instanțele sale de judecată, cu serviciile de plasare în muncă, cu spitalele, cu agențiile de finanțare, cu serviciile militare, cu departamentele de poliție și de pompieri, cu serviciile de poștă, cu agențiile de reglementare și cu instituțiile sale de învățământ, activează în domeniul serviciilor. *Sectorul privat non-profit*, cu muzeele sale, cu asociațiile caritabile, cu bisericile, cu colegiile, cu fundațiile și cu spitalele sale, activează și el în domeniul serviciilor. Mare parte din *sectorul comercial*, cu companiile sale aeriene de pasageri, cu băncile, cu hotelurile, cu societățile de asigurări, cu firmele de avocatură, cu firmele de consultanță managerială, cu cabinetele medicale, cu companiile de producție cinematografică, cu firmele de reparații la instalații sanitare și cu agențiile sale imobiliare, activează în domeniul serviciilor. Mulți angajați din *sectorul productiv*, cum ar fi operatorii pe calculator, contabilii și juriștii, sunt practic prestatori de servicii. În fapt, ei alcătuiesc personalul unei „fabrici de servicii", care asigură serviciile necesare „fabricii de bunuri". Iar cei din sectorul *comerțului cu amănuntul*, cum ar fi casierii, vânzătorii, reprezentanții de vânzări și reprezentanții de relații cu clienții furnizează și ei un serviciu.

Noi vom defini termenul „serviciu" după cum urmează: un **serviciu** este orice acțiune sau operațiune pe care o parte o poate oferi altei părți și care este esențialmente necorporală și nu are ca rezultat intrarea în posesia unui lucru. Realizarea serviciului poate să fie sau nu legată de un produs existent în formă fizică.

Producătorii, distribuitorii și comercianții cu amănuntul pot să furnizeze servicii cu valoare adăugată sau, pur și simplu, un serviciu excelent în beneficiul clienților, pentru a se diferenția pe piață.

ONSTAR

General Motors a făcut un pas mai departe cu serviciul său OnStar, care îi ajută pe clienți cu operațiuni auxiliare, printre care: dispeceratul serviciilor de intervenție în caz de urgență, localizarea autovehiculelor furate, asistență de urgență pe șosea, diagnostic de la distanță pentru probleme tehnice și indicații rutiere. În fiecare lună, unitatea OnStar deblochează cam 28.000 de portiere, trimite la fața locului 13.000 de mașini pentru asistență tehnică și localizează 700 de mașini pierdute. Primul an de serviciu OnStar este gratuit pentru deținătorii de autovehicule GM, dar chiar și în condițiile în care taxele de abonament variază între 200 $ și 800 $ pe an, rata de reînnoire se ridică la 80%. Până în anul 2005, se previzionează că OnStar îi va aduce firmei GM peste 2 miliarde $.[5]

Multe firme pur de servicii utilizează acum Internetul ca să-i abordeze pe clienți. Un pic de surfing pe Web va da la ideală nenumărați furnizori virtuali de servicii. Iată ce au spus membrii juriului Webby Business Awards despre unul dintre câștigătorii acestui premiu pe anul 2003:

eDIETS.COM

O căutare pe Google după cuvântul-cheie „diet" („dietă, regim alimentar") generează copleșitoarea cifră de 8.530.000 de răspunsuri – ceea ce ar putea sugera că fixația americanilor pe talia lor colectivă a devenit și ea, în mod categoric, hiper-tehnologizată! Dintre numeroasele site-uri dedicate regimurilor alimentare, eDiets s-a descurcat cel mai bine în a compila informațiile și a cimenta parteneriatele (cu specialiști în regimuri de slăbit ca Atkins și cu reviste de alimentație sănătoasă cum ar fi *Cooking Light*) cele mai dorite de „regimiști". Adăugați și ghidurile pentru exerciții de gimastică, precum și secțiunile care se ocupă de o gamă variată de afecțiuni (diabet, colesterol ridicat, intoleranță la lactoză), și veți vedea că eDiets este, de departe, cea mai ușor de adaptat la cerințele clientului – și cel mai ordonat proiectată – resursă de profil de Web.[6]

Categoriile mixului de servicii

Ofertele unei firme vor include adesea unele servicii. Componenta de servicii poate reprezenta o porțiune mai mică sau mai mare a ofertei totale. Putem face distincție între cinci categorii de oferte:

1. ***Bun tangibil pur.*** Oferta constă în mod primordial dintr-un bun tangibil, cum ar fi săpun, pastă de dinți sau sare. Nici un fel de servicii nu însoțesc produsul.
2. ***Bun tangibil cu servicii însoțitoare.*** Oferta constă dintr-un bun tangibil însoțit de unul sau de mai multe servicii. În opinia lui Levitt, „cu cât produsul generic este mai sofisticat din punct de vedere tehnologic (de exemplu: automobilele și calculatoarele), cu atât mai mult depind vânzările sale de calitatea și de disponibilitatea serviciilor însoțitoare pentru clienți (de exemplu: spațiile de expunere, livrarea, serviciul de reparații și întreținere, indicațiile de aplicare, instruirea operatorilor,

asistența la instalare, respectarea garanțiilor). Din acest punct de vedere, General Motors face probabil în mai mare măsură uz de servicii, decât de producție. Fără serviciile pe care le oferă, vânzările i s-ar diminua semnificativ".[7]

3. ***Ofertă hibridă.*** Oferta constă în părți egale din bunuri și servicii. De exemplu, oamenii frecventează restaurantele atât pentru mâncare, cât și pentru servire.
4. ***Serviciu principal cu unele componente însoțitoare de bunuri și servicii secundare.*** Oferta constă dintr-un serviciu important, căruia i se alătură servicii suplimentare sau bunuri auxiliare. De exemplu, pasagerii liniilor aeriene cumpără un serviciu de transport. Călătoria include și unele componente tangibile, cum ar fi mâncare și băutură, un bilet și o revistă editată de compania aeriană. Pentru a putea fi prestat, acest serviciu necesită un bun cu mare valoare de capital – un avion –, dar elementul esențial al ofertei rămâne un serviciu.
5. ***Serviciu pur.*** Oferta constă în mod primordial dintr-un serviciu. Exemple ar fi serviciul de supraveghere la domiciliu a copiilor, serviciul de psihoterapie și serviciul de masaj.

Dată fiind această varietate a combinației bunuri/servicii, e greu să facem vreo generalizare în privința serviciilor, fără a recurge la clasificări și mai detaliate. Totuși, se pot face unele diferențieri suplimentare destul de utile:

■ Serviciile pot fi deosebite între ele după criteriul fundamentului de realizare: servicii pe *bază de echipamente* (spălătorii automate de mașini, automate de vânzare) sau servicii pe *bază de prestație umană* (spălat geamuri, servicii de contabilitate). Serviciile pe bază de prestație umană variază în funcție de gradul de calificare al prestatorilor: lucrători necalificați, lucrători calificați sau specialiști.

■ Firmele de servicii pot alege între mai multe tipuri diferite de *procese*, pentru furnizarea serviciului. Localurile de alimentație publică și-au dezvoltat formate de servire mult diferite între ele: de tip cantină, de tip fast-food, de tip bufet și „cină romantică la lumina lumânărilor".

■ Unele servicii necesită *prezența clientului*, pe când altele nu. O operație pe creier impune prezența clientului, dar o reparație la mașină, nu. În cazul în care clientul trebuie să fie prezent, furnizorul serviciului trebuie să manifeste considerație față de cerințele acestuia. Astfel, patronul sau patroana unui salon de frumusețe va investi în decorul interior al spațiului de activitate, va avea grijă să existe muzică de ambianță și va face conversație cu clientul sau cu clienta.

■ Serviciile se deosebesc prin aceea că satisfac *o nevoie personală* (servicii personale) sau o nevoie organizațională (servicii economice). Furnizorii de servicii își vor elabora, de regulă, programe de marketing diferite pentru piața persoanelor fizice și pentru piața firmelor.

■ Firmele de servicii se deosebesc prin *obiectivele* urmărite (profit sau nonprofit) și prin *forma de proprietate* (privată sau publică). Când sunt combinate, aceste două caracteristici au ca rezultat patru tipuri foarte diferite de organizații. Programele de marketing

ale unui spital aflat în proprietatea unor investitori privați vor diferi de cele ale unui spital aflat în proprietatea unei organizații private de caritate sau de unul aflat în proprietatea Administrației pentru Veterani (Veterans' Administration).[8]

Natura mixului de servicii are implicații și asupra modului în care consumatorii evaluează calitatea. În cazul anumitor servicii, clienții nu pot să le judece calitatea tehnică, nici măcar după ce au beneficiat de serviciul respectiv. În figura 13.1 puteți vedea curba de reprezentare a mai multor produse și servicii diverse, în funcție de dificultatea evaluării.[9] În partea stângă a graficului se află bunurile cu un grad ridicat al *însușirilor apreciate prin căutare* – respectiv caracteristicile pe care cumpărătorul le poate evalua înainte de achiziție. La mijloc se află bunurile și serviciile cu un grad ridicat al *însușirilor apreciate prin experiența de utilizare* – caracteristici pe care cumpărătorul le poate evalua după achiziție. În partea dreaptă se află bunurile și serviciile cu un grad ridicat al *însușirilor apreciate prin încredere* – caracteristici pe care, în mod normal, cumpărătorul nu le poate evalua decât cu mare greutate, chiar și după ce a avut loc consumul.[10]

Dat fiind că serviciile au în general mai multe însușiri care se apreciază prin experiență și încredere, achiziționarea lor presupune un grad de risc mai ridicat. Acest lucru are mai multe consecințe. În primul rând, consumatorii de servicii se bazează, în general, mai mult de publicitatea orală făcută de alți consumatori, decât pe cea plătită de furnizori. În al doilea rând, consumatorii se bazează foarte mult pe indiciile care țin de preț, de personal și de indiciile fizice, pentru a aprecia calitatea. În al treilea rând, consumatorii se vor arăta extrem de fideli furnizorilor de servicii care îi satisfac. În al patrulea rând, din cauza costurilor de schimbare a furnizorului, consumatorii pot da

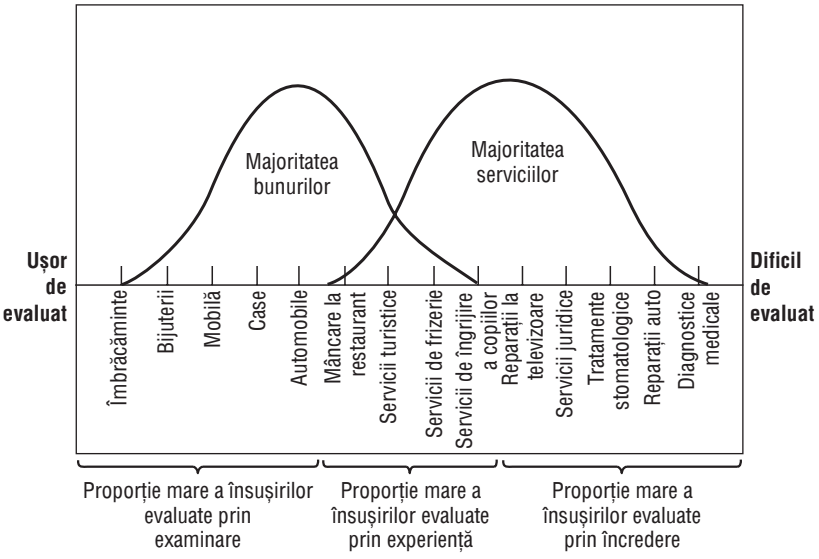


FIGURA 13.1

Continuum de evaluare pentru diverse tipuri de produse

Sursa: Valarie A. Zeithaml, „How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services", în *Marketing of Services*, editori James H. Donnelly și William R. George. Reproducere cu permisiunea American Marketing Association (Chicago: American Marketing Association, 1981).

dovadă de multă inerție. Atragerea unui client de la o firmă concurentă poate fi o treabă dificilă. Sloganul băncii Wachovia, „Haideți să începem!", a fost un apel la acțiune deopotrivă în direcția clienților noi și a celor existenți.

Caracteristicile particulare ale serviciilor

Serviciile prezintă patru caracteristici particulare care influențează profund proiectarea programelor de marketing: *intangibilitatea* (imaterialitatea), *inseparabilitatea*, *variabilitatea* și *perisabilitatea*.

INTANGIBILITATEA Spre deosebire de produse, serviciile nu pot fi văzute, gustate, pipăite, auzite sau mirosite, înainte de a fi cumpărate. Persoana care își face o operație estetică la față nu poate vedea rezultatele exacte, înainte ca prestația chirurgului să aibă loc, așa cum nici pacientul din cabinetul psihiatrului nu poate ști dinainte rezultatele exacte ale terapiei.

Pentru a-și reduce incertitudinea, cumpărătorii vor căuta semne sau dovezi ale calității serviciului. Vor face deducții privitoare la calitate, din modul cum arată locul, oamenii, dotările, materialele de informare, simbolurile, și din prețul pe care-l văd. Prin urmare, sarcina furnizorului de servicii este „să gestioneze dovezile" și „să materializeze imaterialul".[11] În timp ce marketerii de produse se confruntă cu dificultatea de a adăuga idei abstracte unui bun concret, marketerii de servicii se confruntă cu dificultatea de adăuga dovezi materiale și imagistică concretă unor oferte abstracte.

Firmele de servicii pot încerca să-și demonstreze calitatea serviciului prin *dovezi fizice* și prin *prezentare*.[12] Un hotel își va crea un aspect exterior și un stil de a trata cu clienții care să-i materializeze propunerea valorică intenționată, fie că este vorba de curățenie, de servire promptă sau de vreun alt avantaj. Să zicem că o bancă vrea să se poziționeze ca bancă „rapidă". În consecință, poate să-și facă tangibilă această strategie de poziționare cu ajutorul mai multor instrumente de marketing:

1. ***Locul.*** Exteriorul și interiorul trebuie să fie ordonate și imaculate. Amplasamentul birourilor și circulația clienților trebuie planificate cu multă atenție. Cozile de așteptare la ghișeu nu trebuie să fie prea lungi.
2. ***Personalul.*** Personalul trebuie să fie în permanență activ. Trebuie să existe un efectiv suficient de numeros de angajați, pentru a se face față sarcinilor de muncă.
3. ***Echipamentul.*** Calculatoarele, copiatoarele, birourile trebuie să fie „de ultimă tehnologie" și să arate exact așa.
4. ***Materialele de comunicare.*** Materialele tipărite – texte și fotografii – trebuie să sugereze eficiență și rapiditate.
5. ***Simbolurile.*** Numele și simbolul trebuie să sugereze ideea de „serviciu rapid".
6. ***Prețul.*** Banca ar putea difuza o reclamă în care se angajează să depună câte 5 $ în contul fiecărui client care este obligat să aștepte la coadă mai mult de cinci minute.

Marketerii de servicii trebuie să fie capabili să transforme serviciile intangibile în avantaje concrete. Carbone și Haeckel propun o sumă de concepte sub denumirea de *proiectare tehnică a experienței clientului*.[13] Firmele trebuie mai întâi să-și facă o imagine clară despre cum doresc ele să fie percepția clientului asupra unei experiențe anume, iar apoi să proiecteze un ansamblu coerent de *indicii sugestive ale performanței și contextului*, care să susțină experiența respectivă. În cazul unei bănci, faptul că funcționarul de la casierie i-a înmânat clientului suma adecvată de bani este un indiciu de performanță; un indiciu de context este faptul că funcționarul avea o ținută vestimentară adecvată. Indiciile de context dintr-o bancă sunt date de oameni *(„mecanica umană")* și de lucruri *(„mecanica tehnică")*. Firma asamblează indiciile sub forma unei *planșe schematice a experienței*, adică o reprezentare plastică a diverselor indicii folosite. În măsura în care se poate, indiciile ar trebui să se adreseze tuturor celor cinci simțuri. Disney Company stăpânește perfect arta elaborării de *planșe schematice ale experienței* în parcurile sale de distracții; la fel și firme cum ar fi Jamba Juice și Barnes & Noble, în proiectarea locurilor unde se face servirea clienților.[14] Clinica Mayo a instituit noi standarde în sectorul serviciilor de îngrijire a sănătății.

CLINICA MAYO

Clinica Mayo gestionează cu mare atenție un ansamblu de indicii vizuale și ale experienței personale, pentru a reda un mesaj coerent și irezistibil în legătură cu serviciile sale. Crezul Clinicii Mayo este: „Pacientul pe primul loc". De la săli de consultație la laboratoare, spațiile de activitate Mayo au fost concepute în așa fel încât, ca să-l citățm pe arhitectul care a proiectat una dintre clădiri, „pacienții să se simtă un pic mai bine, înainte de a fi văzuți de medicul lor". Clădirea Gonda din Rochester, statul Minnesota, cu ale sale 20 de etaje, are spații deschise spectaculare, iar în holul principal al spitalului Mayo din Scottsdale, statul Arizona, există o cascadă de interior și un perete întreg din sticlă prin care se văd munții. Saloanele de spital au cuptoare cu microunde și fotolii care realmente se transformă în paturi, fiindcă, așa cum explica un angajat: „Oamenii nu vin la spital singuri". În sălile de consultație pentru copii, aparatura de resuscitare este ascunsă după un paravan pictat cu imagini vesele și viu colorate.[15]

INSEPARABILITATEA De regulă, serviciile se produc și se consumă simultan. Nu același lucru se întâmplă cu bunurile materiale, care sunt produse, depozitate, distribuite prin numeroși revânzători și consumate mai târziu. Dacă serviciul este prestat de o persoană, atunci prestatorul devine parte a serviciului respectiv. Deoarece clientul este și el prezent atunci când are loc realizarea serviciului, interacțiunea furnizor-client este o caracteristică specială a marketingului serviciilor.

În cazul serviciilor de divertisment și al celor profesionale, cumpărătorii sunt foarte interesați de identitatea furnizorului. Concertul va fi mult diferit, dacă Madonna n-a putut să vină și va fi înlocuită de Shania Twain, sau dacă avocatul apărării va fi un oarecare John Nimeni, fiindcă expertul în legislație antitrust David Boies nu este

disponibil. Când clienții au preferințe pronunțate în privința furnizorului, prețul crește, pentru a se raționaliza timpul limitat de care dispune furnizorul preferat.

Există mai multe strategii pentru depășirea acestei limitări. Furnizorul de servicii poate învăța să lucreze cu grupuri mai numeroase. Psihoterapeuții au început cu ședințe de tratament individuale, apoi au trecut la grupuri restrânse, de câteva persoane, iar în final au ajuns la grupuri de peste 300 de persoane, cu care stau de vorbă în săli de bal închiriate în hoteluri. Furnizorul de servicii poate învăța să lucreze mai repede: psihoterapeutul poate să petreacă 30 de minute cu fiecare pacient, în loc de 50, reușind astfel să vadă mai mulți pacienți. Organizația de servicii poate să instruiască mai mulți prestatori și să câștige încrederea clienților, așa cum a făcut H&R Block cu rețeaua sa națională de consultanți fiscali. Artiștii și-au creat și ei metode pentru depășirea acestei limite a inseparabilității.

BLUE MAN GROUP

Trupa Blue Man Group și-a făcut debutul în 1988, când cei trei membri inițiali – Matt Goldman, Phil Stanton și Chris Wink – au început să se producă pe străzile din New York. În cele din urmă, compania artistică s-a mutat într-un teatru, iar cei trei și-au susținut spectacolele, timp de trei ani la rând, fără ajutorul dublurilor. Dar, când au deschis un spectacol permanent și la Boston, fondatorii grupului au decis să aducă oameni noi, care să-i ajute să facă față solicitărilor. În prezent, trupa Blue Man Group este alcătuită din 33 de artiști diferiți, printre care și o femeie. Astfel, Blue Man Group are posibilitatea să demareze proiecte dintre cele mai diverse, cum ar fi reprezentații la Las Vegas, înregistrarea unui album care a fost nominalizat la premiile Grammy și participarea, în calitate de vedete, la o serie de reclame pentru procesoarele Pentium ale firmei Intel.[16]

VARIABILITATEA Deoarece depind de cine le furnizează, când și unde, serviciile sunt extrem de variabile. Unii doctori se poartă extraordinar de atent cu pacienții; alții au mult mai puțină răbdare. Unii chirurgi se bucură de foarte mult succes în efectuarea anumitor operații; alții nu au chiar atât de mult succes. Cumpărătorii de servicii sunt conștienți de această variabilitate și, în multe cazuri, cer sfatul altor persoane, înainte de a alege un furnizor de servicii. Iată trei tipuri de măsuri pe care le pot lua firmele de servicii, pentru a-și spori controlul asupra calității:

1. ***Să investească în proceduri judicioase de angajare și de instruire profesională.*** Recrutarea unor angajați compatibili cu activitatea de servicii și asigurarea unor programe de instruire excelente constituie o chestiune de importanță crucială, indiferent dacă e vorba de profesioniști cu studii superioare sau de lucrători cu minimă calificare. În situația ideală, angajații vor da dovadă de competență, vor avea o atitudine grijulie și vor manifesta receptivitate, inițiativă, capacitate de rezolvare a problemelor și bunăvoință. Firme de servicii cum ar fi FedEx și Marriott își împuternicesc angajații de contact cu clientul să cheltuiască până la 100 $ din proprie inițiativă, pentru a rezolva o problemă a clientului.

2. ***Să standardizeze procesul de prestare a serviciului, la toate nivelurile organizației.*** Acest lucru se face prin trasarea unei *planșe schematice a serviciului*, care să descrie fiecare eveniment și proces sub forma unei diagrame flux și având drept scop depistarea eventualelor puncte slabe. Figura 13.2 prezintă un plan de execuție a serviciului pentru o organizație care livrează flori la comandă, având o arie de acoperire națională.[17] Clientul nu face altceva decât să formeze un număr de telefon, să aleagă din ofertă și să lanseze o comandă. „În culise", organizația adună florile, le aranjează într-o vază, le livrează și își încasează banii. Oricare dintre aceste activități poate fi executată bine sau cu deficiențe.
3. ***Să monitorizeze gradul de satisfacție al clientelei.*** Acest lucru se face printr-un sistem de primire a sugestiilor și reclamațiilor, prin sondaje în rândul clienților și prin compararea cu ofertele concurenților. General Electric trimite anual gospodăriilor americane 700.000 de taloane cu răspuns plătit, rugând publicul să-i aprecieze cu calificative performanța personalului. Citibank își verifică permanent indicatorii ART (acurateţe, receptivitate, termene de timp respectate). Firmele pot totodată să-și creeze baze de date și sisteme de management al informațiilor despre clienți, care să permită o servire mai bine adaptată la cerințele clientului și mai personalizată.[18]

PERISABILITATEA Serviciile nu pot fi depozitate. Atunci când cererea este stabilă și constantă, perisabilitatea serviciilor nu reprezintă o problemă, dar când cererea fluctuează, firmele de servicii au probleme. De exemplu, pentru a face față orelor de vârf, companiile de transport în comun trebuie să dețină mult mai multe vehicule decât dacă nivelul cererii s-ar menține constant pe toată durata zilei. Unii medici îi taxează pe clienții care nu vin la consultația fixată, fiindcă valoarea serviciului a existat numai în acel moment.

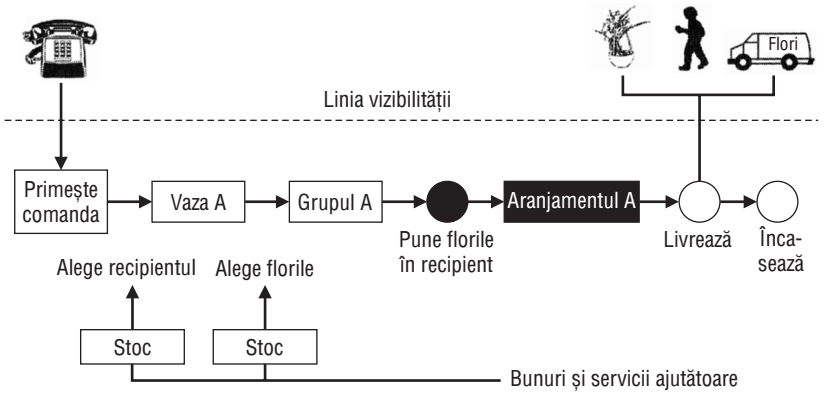


FIGURA 13.2 **O hartă a procesului de prestare a serviciului – cazul unei florării cu arie națională de livrare**

Sursa: Adaptare după G. Lynn Shostack, „Service Positioning Through Structural Change", *Journal of Marketing*, ianuarie 1987, p. 30. Reproducere cu permisiunea American Marketing Association.

Există mai multe strategii prin care o firmă de servicii poate realiza o corespondență mai bună între cerere și ofertă.[19] În planul cererii:

- ***Practicarea unor prețuri diferențiate*** va muta o parte a cererii dinspre perioadele de vârf spre celelalte perioade. Exemple: prețurile mai mici ale biletelor de film la spectacolele de după-amiaza și reducerile de tarif la sfârșit de săptămână pentru automobilele închiriate.
- ***Cererea din afara perioadei de vârf*** poate fi stimulată. McDonald's promovează intens servirea micului dejun, iar hotelurile promovează mini sejururi la sfârșit de săptămână.
- Introducerea unor ***servicii complementare*** în perioadele de vârf, ca ofertă alternativă pentru clienții care sunt obligați să aștepte, cum ar fi spații special amenajate în restaurante, unde se poate servi un cocktail, sau bancomatele din incinta filialelor bancare.
- ***Sistemele de rezervare*** reprezintă un mod de gestionare a nivelului cererii. Liniile aeriene de pasageri, hotelurile și medicii folosesc intens aceste sisteme.

În planul ofertei:

- Se poate angaja ***personal cu timp parțial***, pentru perioadele de vârf ale cererii. Colegiile angajează profesori suplinitori, atunci când numărul înscrierilor crește, iar restaurantele apelează la personal temporar, atunci când este nevoie.
- Se pot introduce proceduri fixe de ***eficientizare în perioadele de vârf.*** Angajații nu execută decât operațiile absolut esențiale, în perioadele de vârf. Paramedicii îi asistă pe medici, atunci când există multe solicitări.
- Se poate încuraja ***participarea sporită a consumatorului.*** Consumatorii își completează singuri informațiile cerute pentru fișele medicale sau își pun singuri în pungi produsele de băcănie cumpărate.
- Se pot crea ***servicii partajate.*** Mai multe spitale pot să-și organizeze în comun achizițiile de echipamente medicale.
- Se pot realiza ***amenajări pentru extinderi viitoare.*** Un parc de distracții poate să cumpere terenul din împrejurimi, în vederea unei extinderi ulterioare.

Multe companii aeriene, hoteluri și complexuri de odihnă și recreere au sisteme de atenționare prin e-mail a unor segmente selectate din baza de date cu clienții, cărora li se oferă reduceri de preț speciale și promoționale pe termen scurt. La începutul săptămânii și la mijlocul săptămânii, Club Med trimite e-mailuri anumitor persoane din baza sa de date, pentru a-și promova ofertele de weekend rămase nevândute, de regulă la prețuri cu 30-40 de procente sub tariful standard al pachetului de servicii.[20] După 40 de ani de ținut oamenii la cozile ce se formează în parcurile sale de distracții, Disney a instituit sistemul Fastpass, prin care vizitatorii își pot rezerva un loc la coadă, reducând așteptarea.

Chestionați, 95 la sută din vizitatori au declarat că le place această schimbare. Dale Stafford, vicepreședintele companiei Disney, i-a declarat unui reporter: „Din 1955 încoace îi tot învățăm pe oameni cum să stea la coadă, iar acum le spunem că nu mai e nevoie. Dintre toate lucrurile pe care le putem face și dintre toate minunățiile pe care le putem crea cu atracțiile din parcurile noastre, acest lucru va avea un efect profund asupra întregului domeniu de activitate."[21]

Strategii de marketing pentru firmele de servicii

Altădată, firmele de servicii rămâneau mult în urma celor producătoare de bunuri, în privința utilizării marketingului, fiindcă erau firme mici sau cabinete profesionale care nu apelau la marketing sau fiindcă aveau parte de multă cerere sau de foarte puțină concurență. Indubitabil însă că, în prezent, lucrurile s-au schimbat. Caseta „Notă de marketing: O listă de control pentru marketingul serviciilor" prezintă întrebările pe care ar trebui să și le pună cei care fac marketingul serviciilor de înaltă ținută.

O relație cu clientul care a început să se schimbe

Nu toate firmele au investit în asigurarea unui serviciu superior – cel puțin nu pentru toți clienții lor. În numărul din 23 octombrie 2000, revista *BusinesWeek* a publicat un editorial intitulat „De ce primim servicii ordinare" („Why Service Stinks"), având parțial ca bază de pornire faptul că, din 1994 încoace, satisfacția clienților din Statele Unite a scăzut cu 12,5 la sută în domeniul liniilor aeriene, cu 8,1 la sută în sectorul bancar, cu 6,5 la sută în sectorul magazinelor și cu 4 la sută în cel hotelier.[22] Tot mai mulți clienți s-au plâns de informații inexacte; de personal nereceptiv, prost-crescut sau slab pregătit; și de durate lungi de așteptare. Iar situația nu pare să fie cu nimic mai roză în prezent. Numărul reclamațiilor făcute de clienții nemulțumiți de un serviciu crește mereu, chiar dacă multe reclamații practic nu ajung niciodată la un angajat „în carne și oase". Iată câteva statistici care ar trebui să le dea de gândit firmelor de servicii și departamentelor de relații cu clienții:[23]

- ***La telefon.*** Cam 80 la sută din totalul firmelor americane nu au aflat încă în ce mod pot să le ofere clienților asistența de care au nevoie.
- ***Online.*** Forrester Research estimează că 35 la sută din toate solicitările de informații primite prin e-mail de firme nu primesc un răspuns în termen de 7 zile și aproximativ 25 la sută nu primesc niciodată un răspuns.
- ***Sistemele telefonice de răspuns interactiv.*** Deși multe dintre companiile foarte mari ale Americii și-au instalat softuri de dirijare a apelurilor telefonice, denumite „sisteme de răspuns interactiv", peste 90 la sută din consumatorii care folosesc servicii financiare declară că nu le place acest sistem.

NOTĂ de marketing

Listă de control pentru marketingul serviciilor

Așteptările clienților sunt adevăratele standarde după care se apreciază calitatea unui serviciu. Berry și Parasuraman sugerează ca managerii de marketing să-și pună următoarele întrebări, atunci când caută să gestioneze și să depășească așteptările clienților:

1. ***Ne străduim să le prezentăm clienților noștri o imagine realistă a serviciului pe care îl oferim?*** Verificăm întotdeauna acuratețea mesajelor noastre promoționale? Există o comunicare permanentă între angajații care îi servesc pe clienți și cei care fac promisiuni clienților? Evaluăm impactul pe care îl vor avea asupra așteptărilor clienților indiciile din mesaje, cum ar fi, de exemplu, referirile la preț?
2. ***Este o prioritate pentru firma noastră ca serviciul să fie bine prestat de prima dată?*** Sunt angajații noștri instruiți să presteze un serviciu ireproșabil și sunt recompensați pentru aceasta? Revizuim periodic concepția procesului de prestație, pentru a identifica și a corecta eventualele neajunsuri?
3. ***Comunicăm în mod eficace cu clienții?*** Îi contactăm periodic pe clienți, pentru a le evalua nevoile și a le da de știre că le apreciem fidelitatea? Îi instruim și îi determinăm pe angajații noștri să le demonstreze clienților că ne pasă de ei și că îi prețuim?
4. ***Reușim să-i surprindem plăcut pe clienții noștri în timpul procesului de servire?*** Angajații noștri sunt conștienți că prestația propriu-zisă a serviciului reprezintă principala ocazie de depășire a așteptărilor clienților? Luăm măsuri concrete în vederea încurajării excelenței în prestarea serviciului?
5. ***Cum privesc angajații noștri problemele în furnizarea serviciului: ca pe o ocazie de a-i impresiona pe clienți sau ca pe o corvoadă?*** Îi instruim și îi stimulăm pe angajați să excelеze în remedierea unui serviciu prestat cu carențe? Îi răsplătim atunci când dau dovadă de multă pricepere în remedierea unei asemenea situații?
6. ***Evaluăm și îmbunătățim continuu performanțele pe care le obținem, în raport cu așteptările clienților?*** Prestăm în mod consecvent servicii peste nivelul cerut? Exploatăm ocaziile de depășire a nivelului de servire dorit?

Sursa: Extrase din lucrarea semnată de Leonard L. Berry și A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing Through Quality* (New York: Free Press, 1991), pp. 72-73; vezi și Leonard L. Berry, *On Great Service: A Framework for Action* (New York: Free Press, 1995) și, de același autor, *Discovering the Soul of Service* (New York: Free Press, 1999).

În vremurile de altădată, firmele de servicii le întindeau o mână de bun-venit tuturor clienților, dar acum dispun de atâtea date despre fiecare individ în parte, încât au posibilitatea să-și împartă clientela în categorii diferențiate după potențialul de profit. Așadar, serviciul nu este la fel de prost pentru toți clienții. Liniile aeriene, hotelurile și băncile își răsfață clienții foarte buni. Cei care cheltuiesc mult beneficiază de reduceri speciale, de oferte promoționale și, în multe cazuri, de tratament preferențial, în timp ce restul clientelei are parte de taxe mai mari, de un serviciu redus la minimum și, în cel mai bun caz, de un mesaj vocal preînregistrat care să le răspundă la întrebări.

Giganții serviciilor financiare și-au instalat softuri telefonice speciale, care le spun – instantaneu! – când apelantul este unul dintre clienții profitabili. Sistemele de acest tip

preiau imediat apelul, înaintea zecilor – dacă nu chiar sutelor – de alți apelanți, care trebuie să aștepte răbdători, pentru ca „domnul client profitabil" să se poată bucura de o atenție specială.[24] Celor mai buni clienți ai casei de brokeraj Charles Schwab li se răspunde la telefon în maximum 15 secunde; ceilalți s-ar putea să aștepte și 10 minute sau chiar mai mult. Sears le trimite clienților foarte buni un tehnician de reparații în termen de două ore; alți clienți așteaptă ore întregi.

Această trecere de la democrația servirii clientului la un soi de meritocrație este și o reacție la scăderea marjelor de profit pentru firmă, când clienții devin mai sensibili la preț și mai puțin fideli furnizorului. Firmele sunt acum obligate să caute metode de a stoarce mai mult profit din diversele categorii de clienți. Prin urmare, au decis să majoreze taxele și să reducă serviciul pentru clienții care abia dacă le aduc un ban în plus, iar pe „marii cheltuitori" să-i răsfețe, pentru a-i păstra cât mai mult posibil în cadrul bazei lor de clienți.

Firmele care furnizează un serviciu la niveluri diferențiate trebuie însă să aibă mare grijă, fiindcă nu vor putea să susțină că oferă un serviciu superior: clienții care nu sunt bine tratați le vor face publicitate orală negativă, afectându-le reputația. Furnizarea unor servicii care să maximizeze atât satisfacția clientului, cât și profitabilitatea firmei, poate fi o sarcină extrem de dificilă. Mica, dar ambițioasă linie aeriană JetBlue este o recentă poveste de succes în acest sens.

JETBLUE

În timp ce alte linii aeriene au pierdut milioane de dolari și chiar s-au declarat falite, JetBlue a reușit să se îndrepte într-o direcție diferită, încercând să creeze o alternativă mai actuală la Southwest Airlines. La fel ca Southwest, nu exploatează decât un singur tip de avion, evită orașele „nod de trafic" ca să poată zbura direct la destinație și menține la un nivel minimal timpul de rămânere la sol. Dar, spre deosebire de Southwest, JetBlue folosește avioane Airbus A320 mai mari, ceea ce îi permite zboruri pe trasee mai lungi; le dotează cu fotolii moi tapițate în piele și cu televizoare încastrate în spătar; și primește rezervări de locuri. Reclamele șic, însoțitorii de zbor puși la patru ace și site-ul Web proiectat cu cele mai recente inovații tehnologice contribuie la întreținerea unei imagini elegante și de extremă solicitudine în tratarea clientelei. JetBlue a avut totuși în comun un lucru cu Southwest Airline: au fost singurele linii aeriene care să raporteze un profit în anul 2002.[25] JetBlue a înregistrat profituri și în 2003, înainte de a se confrunta cu unele „turbulențe financiare" în anul 2004.

Există și schimbări care îl favorizează pe client, în relația cu firma furnizoare. Clienții au început să aibă mai multe pretenții și mai multe cunoștințe, atunci când cumpără servicii auxiliare unui produs, și cer insistent să li se facă „descompunerea pachetului", adică prețuri separate pentru fiecare element de serviciu și dreptul de a alege serviciile pe care le doresc. Totodată, din ce în ce mai mulți clienți caută să evite situația în care ar avea de-a face cu mai mulți furnizori de servicii, fiecare ocupându-se de alt tip de

echipament. Unele organizații care au calitatea de terți furnizori ai serviciilor de întreținere și reparații au început mai nou să se ocupe de o gamă mai variată de echipamente.[26]

Ca aspect foarte important, Internetul le-a adus mai multă putere clienților, dându-le posibilitatea să-și exprime public mânia în fața servirii proaste – sau să recompenseze buna servire – și să-și vadă comentariile transmise în toată lumea, doar dând clic pe mouse. Caseta „Idee de marketing: Iadul roboților telefonici" vă prezintă pe scurt câteva moduri prin care balanța înclină în favoarea clienților și de ce firmele de servicii ar trebui să ia aminte.

IDEE de marketing

Iadul roboților telefonici

Așa cum bine știe oricine a petrecut măcar 15 minute în „iadul" sistemelor telefonice de răspuns interactiv, enervarea clientului este o realitate cotidiană, în lumea în care trăim. Deși avem mereu mai multe produse, despre care se spune că ne-ar face viața mai comodă, există și mereu mai multe firme cu care trebuie să avem de-a face, ca să ne instaleze și să ne pună în funcțiune produsele respective sau ca să ne rezolve problema, atunci când produsele funcționează prost sau se strică. În trecut, obiceiul era să interacționăm cu o ființă umană în carne și oase; astăzi, e mult mai probabil să interacționăm cu un mesaj vocal preînregistrat sau cu un „centru de asistență tehnică online" aflat la mare distanță. Rezultatul? Clienți mai enervați ca niciodată! De fapt, organizația Customer Care Alliance din Virginia, care promovează tratamentul receptiv și atent în relația furnizor-client, a efectuat o anchetă în rândul a 1.094 de gospodării americane, a cărei concluzie a fost că firmele din Statele Unite își aduc clienții în pragul nebuniei!

Din cele 45 la sută de gospodării care au declarat că au avut cel puțin „o problemă serioasă" cu un produs sau cu un serviciu în ultimul an, peste două treimi din clienții respectivi spun că „s-au înfuriat" din cauza modului în care furnizorul a gestionat incidentul. Iar 16 la sută din cei chestionați au declarat că voiau „să se răzbune" pe firma în culpă și 3 la sută au demarat proceduri de acționare în judecată.

Frustrarea crescândă în rândul publicului va costa scump firmele care nu țin seama de ea. Publicitatea orală negativă din partea clienților furioși poate să aducă mari prejudicii unei mărci sau unei firme. Nouăzeci la sută din clienții foarte nemulțumiți declară că au povestit unui prieten despre neplăcuta lor experiență. Acum, pot să facă același lucru nu doar în fața prietenilor, ci și în fața unor străini, prin intermediul Internetului. „Internetul este publicitate orală injectată cu steroizi", obișnuiește să spună Pete Blackshaw – și știe ce spune: Blackshaw este director general pentru marketing și satisfacția clientului la Intelliseek, o firmă care face profit dându-le consumatorilor posibilitatea să spumege împotriva firmelor – sau să le ridice în slăvi! – pe site-ul său Planetfeedback.com. Cu câteva clicuri pe site-ul Planetfeedback.com, cumpărătorii pot să trimită prin e-mail o reclamație, un compliment, o sugestie sau o întrebare, direct firmei care-i interesează, plus opțiunea de a-și vedea comentariile afișate în secțiunea de acces public a site-ului.

Exact asta a făcut Beth Heckel, o educatoare de grădiniță din statul Colorado, după ce a primit mai multe scrisori amenințătoare din partea unui club de închiriere a CD-urilor, Columbia House, deși abonamentul la club al fiicei sale expirase de peste șase ani. Beth Heckel n-a reușit nicicum să obțină un răspuns prin telefon sau prin poștă din partea firmei și era pe punctul de a achita cei 140 $ aflați în

dispută, numai ca să-și protejeze calificativul de bonitate. Dar, după ce și-a trimis reclamația prin Planetfeedback.com, a primit un e-mail în care Columbia House își recunoștea eroarea și scrisorile au încetat. Șansa de a obține finalmente o reacție din partea firmei care i-a nemulțumit – sau pur și simplu satisfacția de a-și face publică nemulțumirea – este aceea care i-a determinat pe consumatori să trimită, doar pe parcursul ultimului an, 67.000 de e-mailuri către 15.000 de firme, prin intermediul site-ului Planetfeedback.com. Sue MacDonald, o reprezentantă a firmei Intelliseek, a spus: „Cam 80 la sută din firme răspund la reclamațiile venite prin noi, unele după nici o oră de la primire."

Mai important decât simplul fapt de a răspunde unui client nemulțumit, este însă acela că se evită reapariția pe viitor a insatisfacției. Paradoxal, spune Blackshaw, dar „o firmă va cheltui sute de dolari ca să atragă un client nou, după care nu mai vrea să cheltuie mare lucru ca să-l păstreze". Deși, pentru aceasta, s-ar putea să nu fie nevoie decât de a-ți face timp pentru a cultiva relația cu clientul și de a-i acorda atenția cuvenită prin intermediul unei ființe vii, nu al unui calculator. Columbia Records susține că în prezent cheltuiește 10 milioane $ pentru a-și îmbunătăți activitatea centrului de apel telefonic, iar clienții care telefonează pot acum să opteze în orice moment al convorbirii să fie preluați de un operator uman.

Sursele: Jane Spencer, „Cases of Customer Rage Mount as Bad Service Prompts Venting", *Wall Street Journal*, 17 septembrie 2003, p. D4; Judi Ketteler, „Grumbling Groundswell", *Cincinnati Business Courier*, 8 septembrie 2003; Richard Halicks, „You Can Count on Customer Disservice", *Atlanta Journal Constitution*, 29 iunie 2003, p. D4; Michelle Slatella, „Toll-Free Apology Soothes Savage Beast", *New York Times*, 12 februarie 2004, p. G4; Bruce Horovitz, „Whatever Happened to Customer Service?", *USA Today*, 26 septembrie 2003, p. A1.

Marketingul holist pentru servicii

Dat fiind faptul că situațiile de prestare a unui serviciu sunt interacțiuni complexe, influențate de o multitudine de elemente, adoptarea unei perspective de marketing holist devine deosebit de importantă în acest caz. Rezultatul final al serviciului și eventualitatea ca beneficiarul să rămână sau nu fidel prestatorului vor fi influențate de o multitudine de variabile. Keaveney a identificat peste 800 de comportamente de o importanță decisivă, care îi pot determina pe clienți să-și schimbe furnizorul de servicii.[27] Aceste comportamente pot fi clasificate în opt categorii (vezi tabelul 13.1).

Un marketing holist al serviciilor impune nu doar utilizarea marketingului extern, ci și a celui intern și a celui interactiv (vezi figura 13.3).[28] *Marketingul extern* se referă la activitatea normală de pregătire, de calculare a prețului, de distribuire și de promovare a serviciului în fața clienților. *Marketingul intern* se referă la activitatea de instruire și de motivare a angajaților, pentru ca aceștia să-i servească bine pe clienți. În opinia lui Berry, cea mai importantă contribuție pe care poate s-o aducă departamentul de marketing constă în a fi „extraordinar de abil în a determina pe toată lumea din organizație să practice marketingul".[29]

TABELUL 13.1 Factori care îi conduc pe clienți la un comportament de schimbare a furnizorului

Prețurile
- Preț ridicat
- Majorări de preț
- Prețuri inechitabile
- Prețuri înșelătoare

Inconvenientele
- Amplasarea/orarul de lucru
- Așteptare pentru programarea prestației
- Așteptare pentru executarea prestației

Neonorarea promisiunii serviciului de bază
- Greșeli în prestarea serviciului
- Greșeli în facturarea serviciului
- Rezultat catastrofal al serviciului

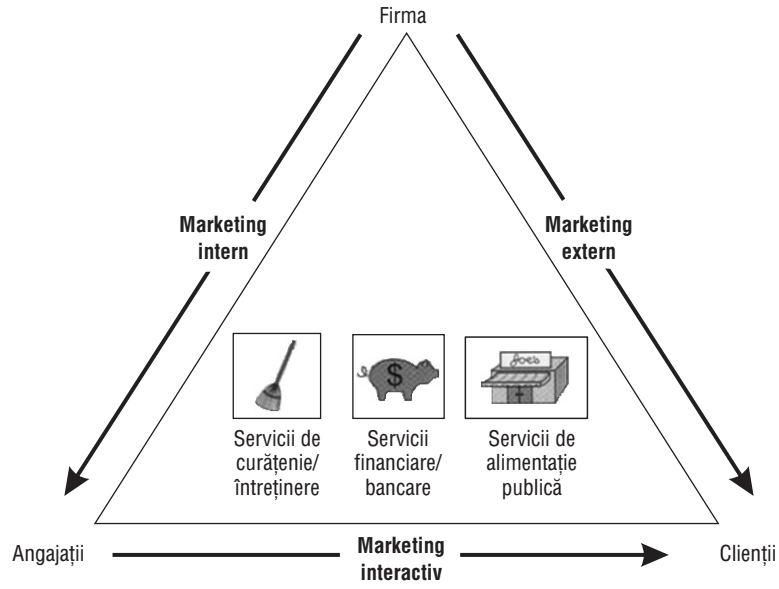
Reacția furnizorului la o prestație defectuoasă
- Reacție negativă
- Nici o reacție
- Reacție reticentă

Concurența
- Clientul a găsit un serviciu mai bun

Probleme etice
- Furnizorul încearcă să-l păcălească pe client
- Furnizorul are o abordare de vânzare insistentă
- Riscuri la adresa siguranței și a securității personale
- Conflicte de interese

FIGURA 13.3

Trei tipuri de marketing în sectoarele de servicii



SINGAPORE AIRLINES

Compania aeriană Singapore Airlines (SIA) este aproape unanim recunoscută drept „cea mai bună din lume", în principal grație extraordinarelor eforturi pe care le depune în planul marketingului intern. SIA se străduiește să creeze un „efect de încântare" și să-și surprindă regulat clienții, lucru pe care reușește să-l facă fiindcă îi ascultă cu maximă atenție și identifică tot timpul ocazii favorabile generate de opiniile lor. Câteva exemple în acest sens ar fi noile meniuri servite la bord, mai hrănitoare și mai sănătoase, precum și serviciul de mesagerie

e-mail disponibil în timpul zborului. SIA pune un accent deosebit pe instruirea profesională a personalului – cea mai vastă inițiativă a sa de până acum, denumită „Transformarea serviciului pentru client" (TCS), îi implică pe angajații din cinci domenii de activitate esențiale: echipajele de zbor, departamentul tehnic, serviciile de la sol, departamentul de organizare a zborurilor și departamentul comercial. Cultura organizațională promovată prin programul TCS este înglobată în toate cursurile de instruire managerială, la nivelul întregii companii. Totodată, programul TCS aplică o regulă de proporționalitate în abordarea holistă a marketingului intern, care cuprinde personalul, procesele și produsele: 40 la sută din resurse se dedică instruirii și pregătirii psihologice a personalului; 30 la sută se dedică revizuirii proceselor și procedurilor; și ultimii 30 la sută, creării de noi produse și materializării unor noi idei de servicii.[30]

Marketingul interactiv se referă la priceperea cu care angajatul îl servește pe client. Clientul judecă serviciul nu doar după *calitatea tehnică* a acestuia (de exemplu: „Operația a fost reușită?"), ci și după *calitatea funcțională* (de exemplu: „Chirurgul s-a arătat grijuliu cu pacientul și a reușit să-i inspire încredere?").[31] Tehnologia deține un imens potențial, în a-i ajuta pe lucrătorii din servicii să devină mai productivi.[32] Terapeuții care tratează bolnavii cu afecțiuni respiratorii la Centrul Medical San Diego, aparținând de Universitatea California, poartă acum în buzunarul de la halat calculatoare în miniatură; astfel, pot să consulte informațiile necesare pe ecranul calculatorului de mână, care scoate datele dintr-un calculator central, și pot să petreacă mai mult timp lucrând direct cu pacienții.

Firmele trebuie însă să evite excesele în materie de creștere a productivității, fiindcă altfel riscă să diminueze calitatea percepută. Unele metode conduc la prea multă standardizare, iar pe furnizorii de servicii trebuie să-i preocupe și „înalta personalizare", nu doar „înalta tehnologizare".[33] Iată ce face Schwab:

SCHWAB.COM

Charles Schwab, cea mai mare casă de brokeraj bursier cu discont din Statele Unite, utilizează Web-ul pentru a crea o combinație inovatoare de servicii cu notă personală și notă profesională – ambele la cel mai înalt nivel. Fiind una dintre primele case mari de brokeraj care să ofere operațiuni cu clienții în sistem online, Schwab are astăzi 8 milioane de conturi de investiții în rețeaua sa de operațiuni online. A evitat să concureze la capitolul prețurilor cu firme care oferă tarife scăzute (de exemplu, Ameritrade.com), preferând să alcătuiască baza cea mai completă de informații financiare și corporatiste la care se poate apela în sistem online. Resursele cuprind informații de cont și date de analiză contra cost din partea brokerilor individuali; cotații bursiere în timp real; un program de tranzacționare după închiderea bursei; centrul de instruire Schwab; evenimente în direct; discuții online cu reprezentanți ai serviciului de relații cu clienții; un serviciu de investiții globale; și actualizări ale datelor de piață transmise prin e-mail. Schwab continuă să rămână înaintea concurenților, aplicând cele trei principii fundamentale: serviciu superior (online, prin telefon și la sediile sucursalelor sale locale), produse inovatoare și prețuri cu discont.[34]

Managementul calității serviciilor

Calitatea serviciilor unei firme este testată de fiecare dată când are loc o situație de prestare. Dacă funcționarii care lucrează cu publicul se arată plictisiți, nu sunt în stare să răspundă la întrebări simple sau stau de vorbă între ei în timp ce clienții așteaptă, clienții se vor gândi de două ori, până să mai apeleze la serviciile firmei respective.

Așteptările clienților

Așteptările clienților în privința unui serviciu se formează pe baza experiențelor anterioare, a comentariilor auzite de la alții și a reclamei. În general, clienții compară *serviciul perceput* cu *serviciul așteptat*.[35] Dacă serviciul perceput nu se ridică la înălțimea așteptărilor, clienții vor fi dezamăgiți. Dacă serviciul perceput se ridică la înălțimea așteptărilor sau le depășește, clienții vor apela, foarte probabil, din nou la același furnizor. Firmele de succes își adaugă în ofertă avantaje care nu doar îi *satisfac* pe clienți, ci chiar îi surprind și îi *încântă*. Încântarea clienților este o chestiune de depășire a așteptărilor.

HOTELURILE RITZ-CARLTON

Legendarul serviciu oferit de hotelurile Ritz-Carlton începe cu 100 de ore anual de instruire profesională pentru fiecare angajat. Compania îi împuternicește pe angajați să ia decizii și să cheltuiască bani pentru a rezolva probleme de servire a clienților. O dată la 90 de zile, camerele sunt inspectate minuțios și verificate să nu aibă nici un defect; timpul de așteptare pentru înregistrarea la recepție a fost redus la jumătate și s-au creat programe speciale pentru cei care călătoresc cu familia și pentru invitații la ceremonii de nuntă. Probabil n-ar trebui să surprindă pe nimeni că Ritz-Carlton a fost prima companie hotelieră care a câștigat de două ori Premiul național pentru calitate Malcolm Baldridge.[36]

Parasuraman, Zeithaml și Berry au elaborat un model de calitate a serviciilor care definește principalele condiții ce se cer îndeplinite pentru furnizarea unui serviciu de înaltă calitate.[37] Modelul, prezentat în figura 13.4, evidențiază cinci neajunsuri care provoacă insuccesul unei prestații:

1. ***Decalajul dintre așteptările consumatorului și percepția managerială.*** Managerii nu percep întotdeauna corect ce anume vor clienții. Administratorii unui spital, de pildă, ar putea crede că pacienții vor mâncare mai bună, în timp ce pacienții s-ar putea să fie mai preocupați de lipsa de receptivitate a asistentelor.
2. ***Decalajul dintre percepția managerială și specificația calității serviciului.*** S-ar putea ca managerii să perceapă corect dorințele clienților, dar fără a stabili un standard de performanță: administratorii spitalului le cer asistentelor să fie „prompte", dar fără să specifice numărul de minute.
3. ***Decalajul dintre specificația calității serviciului și furnizarea serviciului.*** S-ar putea ca personalul să fie slab instruit sau pur și simplu să nu fie capabil ori dispus să

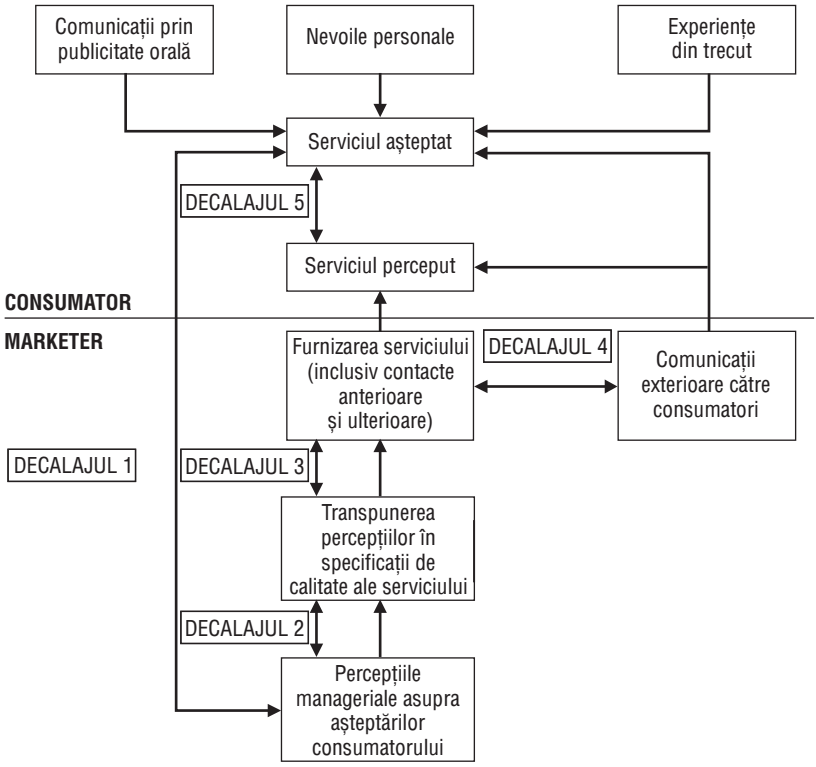


FIGURA 13.4

Modelul calității serviciului

Sursa: A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml și Leonard L. Berry, „A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, toamna 1985, p. 44. Reproducere cu permisiunea American Marketing Association. Modelul este analizat și elaborat mai pe larg în lucrarea semnată de Valarie A. Zeithaml și Mary Jo Bitner, *Services Marketing* (New York: McGraw Hill, 1996), capitolul 2.

respecte standardul de calitate. Sau poate este obligat să îndeplinească standarde contradictorii, care se bat cap în cap: de exemplu, să-și facă timp să stea de vorbă cu pacienții, dar și să-i servească foarte prompt pe toți.

4. ***Decalajul dintre furnizarea serviciului și comunicațiile externe.*** Așteptările consumatorului sunt influențate de ceea ce spun reprezentanții firmei și de ceea ce se comunică prin publicitate. Dacă broșura spitalului înfățișează o rezervă splendid amenajată, iar pacientul, când ajunge acolo, găsește o încăpere care arată jalnic, comunicațiile externe au distorsionat așteptările clientului.
5. ***Decalajul dintre serviciul perceput și serviciul așteptat.*** Acest decalaj apare atunci când consumatorul are o percepție greșită asupra calității serviciului. Poate că medicul continuă să-l viziteze pe pacient fiindcă vrea să-și demonstreze grija, dar pacientul interpretează acest lucru ca pe o indicație că este mai bolnav decât i se spune.

Aceiași cercetători au identificat cinci factori determinanți ai calității serviciilor, pe care îi prezentăm mai jos în ordinea importanței:[38]

1. ***Seriozitatea.*** Capacitatea de a executa serviciul promis în mod consecvent și fără greșeală.
2. ***Receptivitatea.*** Voința de a-i ajuta pe clienți și de a furniza cu promptitudine serviciul.

3. ***Asigurarea psihologică.*** Competența și atitudinea amabilă a angajaților și priceperea lor în a transmite un sentiment de încredere și siguranță.
4. ***Empatia.*** Efortul de a acorda o atenție sinceră și personală fiecărui client în parte.
5. ***Elementele tangibile.*** Aspectul exterior al dotărilor materiale, al personalului și al materialelor de comunicare.

Pe baza acestor cinci factori, cercetătorii au elaborat o scală cu 21 de itemi, denumită SERVQUAL (vezi tabelul 13.2).[39] De asemenea, se mai remarcă faptul că există o zonă de toleranță – adică un interval în cadrul căruia consumatorii vor percepe ca satisfăcător un element definitoriu al unui serviciu – mărginită într-o parte de nivelul minim de servire pe care consumatorii sunt dispuși să-l accepte, iar în cealaltă parte, de nivelul la care clienții cred că se poate și ar trebui să fie furnizat serviciul. În caseta „Idee de marketing: Rolul așteptărilor în percepția calității serviciului" sunt descrise concluziile la care au ajuns câteva studii recente pe tema marketingului serviciilor. În caseta „Notă de marketing: Evaluarea calității serviciului electronic" sunt inventariate câteva modele de calitate a serviciului online.

Cele mai bune practici în managementul calității serviciilor

Diverse studii pe această temă au arătat că firmele de servicii bine gestionate au în comun următoarele practici: o concepție strategică, angajamentul dovedit în timp de conducerea superioară în direcția respectării calității, standarde înalte, tehnologii de autoservire, sisteme de urmărire a performanței în prestarea serviciului și de înregistrare a nemulțumirilor clienților, și accent pe satisfacția angajaților. În plus, caseta „Notă de

TABELUL 13.2 Atributele SERVQUAL

Seriozitatea

- Furnizarea serviciului conform promisiunii
- Seriozitate în gestionarea problemelor întâmpinate de clienți
- Prestarea corectă a serviciilor de prima dată
- Furnizarea serviciilor la data promisă
- Ținerea unor evidențe lipsite de erori

Receptivitatea

- Informarea permanentă a clienților în legătură cu data prestării serviciilor
- Servirea promptă a clienților

Asigurarea psihologică

- Angajați care le inspiră încredere clienților
- Capacitatea de a-i face pe clienți să se simtă în siguranță, în cadrul tranzacțiilor
- Angajați consecvent curtenitori
- Angajați informați, apți să răspundă la întrebările clienților

Empatia

- Atenție individuală acordată clienților
- Angajați care îi tratează pe clienți de o manieră grijulie
- Străduința de a apăra interesele clienților
- Angajați care înțeleg nevoile clienților lor
- Program de lucru convenabil

Elementele tangibile

- Echipamente moderne
- Spații de activitate atrăgătoare vizual
- Angajați cu o înfățișare îngrijită și profesională
- Material vizual atrăgător relativ la serviciu

marketing: Recomandări pentru îmbunătățirea calității serviciului" oferă un set cuprinzător de reguli orientative pentru marketerii de servicii. Rackspace, o firmă din San Antonio care găzduiește site-uri Web, ilustrează în mod edificator multe dintre aceste practici.

RACKSPACE

În 1999, echipa de asistență tehnică a firmei Rackspace nu făcea prea mari eforturi ca să presteze un serviciu ieșit din comun – de fapt, se poate spune că-i trata adeseori cu ostilitate pe clienți. Transformarea totală a început odată cu noua concepție îmbrățișată de firmă: un efort fanatic de bună servire a clientului! Această concepție avea la bază câteva reguli simple: criticarea unui client reprezintă un delict pedepsit cu concedierea. Respectați-vă întotdeauna cuvântul. „Nici o veste" NU înseamnă „vești bune" – sau, cu alte cuvinte, trebuie să comunicați frecvent cu clienții voștri. Îndepărtați toate obstacolele care le-ar putea îngreuna clienților dialogul cu voi. Totodată, Rackspace a eliminat „zidurile chinezești" dintre departamente, care împiedicau comunicarea eficace și colaborarea promptă între diversele colective specializate, creându-și opt „echipe combinate", alcătuite dintr-un lider de echipă, doi sau trei manageri de contracte cu clienții, personal de facturare și mai mulți specialiști în asistență tehnică. Fiecare echipă combinată servește un grup de clienți sortați după mărime și complexitate. Cu acest tip de organizare, fiecare client al firmei Rackspace îi telefonează aceleiași persoane, de fiecare dată, și-și rezolvă rapid problema. O dată pe lună, Rackspace decernează „premiul cămășii de forță" angajatului care a demonstrat cel mai bine că pune în practică motto-ul firmei: „susținerea fanatică a clientului". Alte simboluri de recunoaștere publică a meritelor angajaților premiați sunt mesajele cu complimente din partea clienților afișate pe pereți și tăblița cu cuvântul „FANATIC", agățată la vedere deasupra birourilor celor care au câștigat „premiul cămășii de forță". Când firma a primit primul cadou din partea unui client, la câteva luni după ce „cioplise în piatră" aceste reguli și proceduri, a știut că se află pe calea cea bună.[40]

IDEE de marketing

Rolul așteptărilor în percepția calității serviciilor

Modelul de calitate a serviciilor propus de Parasuraman, Zeithaml și Berry scoate în evidență câteva dintre deficiențele din cauza cărora furnizarea serviciului nu se poate face cu succes. Cercetări ulterioare au extins modelul, încorporând unele considerente suplimentare. Boulding, Kalra, Staelin și Zeithaml au elaborat un model de proces dinamic al calității serviciului. Modelul are la bază premisa că percepțiile și așteptările clienților în ceea ce privește calitatea serviciului se schimbă în timp, dar, în orice moment dat, există o corelație între așteptările anterioare ale clientului, pe de o parte, și ceea ce *se va întâmpla* și *ar trebui să se întâmple* în cadrul prestării serviciului, precum și prestația *efectivă* asigurată cu ultima ocazie de servire, pe de altă parte. Modelul cercetătorilor amintiți, testat empiric, susține că aceste două tipuri distincte de așteptări exercită efecte diferite asupra percepției calității serviciului.

1. *Creșterea* așteptărilor clientului în privința a ceea ce *va furniza* firma poate să conducă la percepții îmbunătățite asupra calității globale a serviciului.
2. *Reducerea* așteptărilor clientului în privința a ceea ce *ar trebui să furnizeze* firma poate să conducă la percepții îmbunătățite asupra calității globale a serviciului.

Multe studii au validat rolul așteptărilor în interpretarea și evaluarea de către clienți a prestației unui furnizor de servicii și în formarea atitudinii pe care o adoptă clienții de-a lungul timpului față de firma furnizoare. Frecvent, consumatorii privesc lucrurile în perspectivă, relativ la decizia lor de a rămâne în cadrul unei relații cu un furnizor de servicii sau de a-și schimba furnizorul. Orice activitate de marketing care influențează percepția actuală sau așteptările în ceea ce privește utilizarea viitoare poate să ajute la consolidarea relației dintre client și furnizorul de servicii.

În cazul serviciilor furnizate continuu de-a lungul timpului, cum ar fi utilitățile publice, serviciile medicale, serviciile financiare, serviciile de întreținere și reparații la calculatoare, asigurările și alte servicii profesionale, pe bază de înscriere într-o asociație sau pe bază de abonament, s-a observat că are loc un calcul mental din partea clienților, care își cuantifică *echitatea plății*: percepția de corectitudine a nivelului de beneficiu economic derivat din utilizarea serviciului, raportat la nivelul costurilor economice. De regulă, costurile aferente plății constau dintr-o combinație de taxe sau tarife: o plată inițială, cum ar fi taxa de înscriere ca membru sau taxa de rezervare a serviciilor unui specialist; o taxă fixă și achitată periodic, cum ar fi un abonament lunar de service; și o taxă variabilă, cum ar fi plata în funcție de gradul de utilizare a serviciului. Beneficiile aferente plății depind de nivelurile curente de plată și de utilizare. Echitatea percepută a schimbului determină satisfacția clientului și utilizarea pe viitor a serviciului. Altfel spus, e ca și cum clienții s-ar întreba: „Folosesc destul acest serviciu, dat fiind cât plătesc pentru el?". Clienții ar putea să se simtă satisfăcuți chiar și atunci când nivelul de utilizare este scăzut, *dacă* așa se așteaptă ei să fie.

Poate exista și o parte întunecată a relațiilor de lungă durată dintre client și furnizorul de servicii. De exemplu, în cazul unei agenții de publicitate, clientul s-ar putea să aibă impresia că, în timp, agenția și-a pierdut din obiectivitate și că nu mai are prospețime în gândire sau că a început să profite de relația pe care o are cu clientul.

Sursele: William Boulding, Ajay Kalra, Richard Staelin și Valarie A. Zeithaml, „A Dynamic Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions", *Journal of Marketing Research* 30, februarie 1993, pp. 7-27; Katherine N. Lemon, Tiffany Barnett White și Russell S. Winer, „Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision", *Journal of Marketing* 6, ianuarie 2002, pp. 1-14; Ruth N. Bolton și Katherine N. Lemon, „A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction", *Journal of Marketing* 36, mai 1999, pp. 171-186; Kent Grayson și Tim Ambler, „The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services", *Journal of Marketing Research* 36, februarie 1999, pp. 132-141.

CONCEPȚIA STRATEGICĂ Firmele de servicii aflate în fruntea clasamentelor de performanță sunt „obsedate de client": știu foarte clar cine le sunt clienții-țintă și ce nevoi au acești clienți și și-au elaborat o strategie distinctivă pentru satisfacerea nevoilor respective. În timp ce majoritatea celorlalte firme de brokeraj vânează o bază de clienți mai vârstnici și mai înstăriți, firma E*TRADE, care oferă servicii de brokeraj în sistem online, îi vizează pe membrii generației X cu vârste între 24 și 37 de ani, care sunt perfect familiarizați cu tehnologia și independenți financiar, dar în mare măsură ignorați de alte firme. Așa cum observă directorul general al firmei E*TRADE, Christos Cotsakos: „Există o întreagă generație de oameni pentru care calculatorul nu prea mai are secrete, care acumulează avere și care caută soluții diferite de cele ale bunicilor lor. Dacă putem să ne identificăm cu această clasă de oameni și să le asigurăm cea mai bună valoare, cred că ne putem considera deținătorii acestui spațiu."[41]

NOTĂ de marketing

Evaluarea calității serviciului electronic

Zeithaml, Parasuraman și Malhotra definesc calitatea serviciului online ca fiind gradul în care un site Web facilitează demersul eficace și eficient de comparare a ofertelor furnizorilor, de achiziție și de livrare. Cei trei autori au identificat 11 dimensiuni de percepție a calității serviciului furnizat electronic: accesul, ușurința în navigare, eficiența, flexibilitatea, seriozitatea furnizorului, personalizarea, securitatea/protejarea intimității, receptivitatea, asigurarea psihologică/încrederea, aspectul estetic al site-ului și informațiile despre prețuri. Unele dintre aceste dimensiuni ale calității serviciului erau valabile atât în spațiul electronic al Internetului, cât și în afara lui, dar câteva atribute fundamentale și specifice sistemului online erau diferite. De asemenea, s-au conturat și dimensiuni diferite de calitate a serviciului electronic. Cercetătorii au constatat, totodată, că empatia nu pare să fie la fel de importantă în spațiul online, cu excepția cazului în care apar probleme în furnizarea serviciului. Dimensiunile fundamentale ale calității serviciului regulat erau eficiența, seriozitatea furnizorului, fiabilitatea produsului livrat și protejarea intimității clientului; dimensiunile fundamentale ale remedierii unei prestații defectuoase erau receptivitatea, despăgubirea și accesul în timp real la surse de ajutor.

Wolfinbarger și Gilly au elaborat o scală redusă a calității serviciului online, cu patru dimensiuni esențiale: fiabilitatea produsului/seriozitatea furnizorului, designul site-ului Web, securitatea/protejarea intimității și relațiile cu clienții. În opinia celor două cercetătoare, constatările studiului lor sugerează ideea că elementele cele mai importante ale unei „experiențe online irezistibile" sunt fiabilitatea și funcționalitatea remarcabilă a site-ului Web, din punctul de vedere al economiei de timp pentru client, al ușurinței cu care se pot face tranzacțiile, al posibilităților de alegere, al detalierii informațiilor și al „nivelului adecvat" de personalizare. Iată cum arată scala propusă, cu cele 14 elemente:

Fiabilitatea produsului livrat/Seriozitatea furnizorului

Produsul care a fost efectiv livrat în final era corect reprezentat pe site-ul Web.
Primiți ceea ce ați comandat de pe acest site Web.
Produsul este livrat la termenul promis de firmă.

Designul site-ului Web

Acest site Web oferă informații detaliate.
Site-ul nu mă face să-mi pierd timpul.
Realizarea unei tranzacții pe acest site Web se face repede și ușor.
Gradul de personalizare pe acest site este atât cât trebuie: nici prea mult, nici prea puțin.
Acest site Web are instrumente bune de selecție.

Securitatea/Protejarea intimității

Cred că pe acest site mi se protejează intimitatea.
Mă simt în siguranță, când fac tranzacții pe acest site Web.
Acest site Web are măsuri adecvate de protejare a securității tranzacțiilor.

Relațiile cu clienții

Firma este dispusă și pregătită să reacționeze la nevoile clienților.
Când aveți o problemă, site-ul Web demonstrează un interes sincer pentru rezolvarea ei.
Solicitărilor de informații li se răspunde prompt.

Sursele: Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman și Arvind Malhotra, „A Conceptual Framework for Understanding e-Service Quality: Implications for Future Research and Managerial Practice", *Marketing Science Institute Working Paper*, Report No. 00-11, 2000; Mary Wolfinbarger și Mary C. Gilly, „.comQ: Dimensionalizing, Measuring, and Predicting Quality of the E-tail Experience", *Marketing Science Institute Working Paper*, Report No. 02-100, 2002.

NOTĂ de marketing

Recomandări pentru îmbunătățirea calității serviciilor

Parasuraman, Berry și Zeithaml, care sunt pionierii cercetării universitare în domeniul serviciilor, oferă 10 reguli de bază, despre care ei susțin că sunt esențiale pentru îmbunătățirea calității serviciilor din toate sectoarele axate pe acest tip de activitate economică.

1. ***Ascultați cu atenție*** – Căutați să înțelegeți ce își doresc clienții cu adevărat, printr-un efort continuu de a afla atât așteptările și percepțiile clienților, cât și ale celor care nu vă sunt clienți (de exemplu, cu ajutorul unui sistem de informații despre calitatea serviciului).
2. ***Demonstrați seriozitate*** – Percepția de „furnizor serios" este cea mai importantă dimensiune individuală a calității serviciului și trebuie să reprezinte o prioritate în activitatea de servire.
3. ***Respectați fundamentele activității de servire*** – Firmele de servicii trebuie să furnizeze elementele esențiale ale serviciului și să facă exact ceea ce este normal să facă: să-și onoreze promisiunile, să aplice regulile bunului simț rațional, să-i asculte pe clienți, să-i informeze la zi și să fie hotărâte să le furnizeze valoare.
4. ***Proiectați-vă serviciul*** – Adoptați o viziune holistă asupra serviciului, în paralel cu gestionarea numeroaselor sale detalii.
5. ***Remediați prompt problemele de servire*** – Pentru a-i putea satisface pe clienții care întâmpină o problemă de servire, firmele de servicii trebuie să-i încurajeze să-și exprime motivele de nemulțumire (și să le ofere mijloace prin care să poată face ușor acest lucru), să reacționeze rapid și la nivel personal și să-și elaboreze un sistem de rezolvare a problemelor.
6. ***Căutați să-i surprindeți plăcut pe clienți*** – Chiar dacă seriozitatea este cel mai important criteriu în *îndeplinirea* așteptărilor clienților care beneficiază de un serviciu, dimensiunile procesului (de exemplu: asigurarea psihologică, receptivitatea, empatia) sunt cele mai importante în *depășirea* așteptărilor clientului, de exemplu surprinzându-l cu calități pozitive ieșite din comun: rapiditate în reacție, o atitudine deosebit de curtenitoare și plină de considerație, înaltă competență, devotament și înțelegere față de interesele clientului.
7. ***Jucați cinstit (demonstrați fair play)*** – Firmele de servicii trebuie să facă eforturi deosebite, pentru a se comporta corect și cinstit atât față de propriii angajați, cât și față de clienți.
8. ***Folosiți lucrul în echipă*** – Lucrul în echipă este acela care le dă posibilitatea organizațiilor de mari dimensiuni să presteze un serviciu caracterizat prin grijă și atenție față de client, prin îmbunătățirea motivației și a capabilităților angajaților.
9. ***Studiați problemele cu angajații*** – Faceți muncă de cercetare cu angajații, pentru a descoperi de ce apar probleme de servire și ce trebuie să facă firma pentru a le rezolva.
10. ***Aplicați principiile conducerii devotate interesului general*** – Calitatea serviciului nu poate fi asigurată fără conducători entuziaști la toate nivelurile organizației; fără o proiectare remarcabilă a sistemului de prestare; fără o utilizare eficace a informației și a tehnologiei; și fără acea forță atotputernică, invizibilă și greu de schimbat, care este cultura corporatistă.

Sursa: Leonard L. Berry, A. Parasuraman și Valarie A. Zeithaml, „Ten Lessons for Improving Service Quality", *MSI Reports Working Paper Series, No. 03-001*, 2003 (Cambridge, MA: Marketing Science Institute), pp. 61-82.

IMPLICAREA TOTALĂ A CONDUCERII SUPERIOARE Firme cum ar fi Marriott, Disney și USAA manifestă un angajament total în respectarea strictă a calității serviciului. Conducătorii acestor firme analizează lunar nu doar performanța financiară, ci și performanța în materie de prestare a serviciilor. Ray Kroc de la McDonald's a insistat asupra evaluării neîntrerupte a fiecărui local McDonald's după criteriul respectării „regulii CSCV": calitate, serviciu, curățenie și valoare. Unele companii introduc în plicul lunar cu cecul de remunerare a angajaților un bilețel pe care scrie: ACEST CEC AJUNGE LA DUMNEAVOASTRĂ DATORITĂ CLIENȚILOR. Sam Walton de la Wal-Mart le-a impus angajaților să depună următorul jurământ: „Jur solemn și declar că, în cazul fiecărui client care se apropie la 3 metri de mine, îi voi zâmbi, îl voi privi în ochi și îl voi saluta, așa să-mi ajute Sam".

STANDARDELE ÎNALTE Cei mai buni furnizori de servicii își stabilesc standarde înalte de calitate. Citibank are obiectivul de a răspunde tuturor apelurilor telefonice în maximum 10 secunde și tuturor scrisorilor primite de la clienți în maximum 2 zile. Standardele trebuie stabilite la un nivel *adecvat* de înalt. Un standard de 98 la sută precizie sună bine, dar ar avea drept rezultat 64.000 de expediții rătăcite pe zi pentru FedEx; 6 cuvinte greșit ortografiate pe fiecare pagină de carte; 400.000 de rețete greșit eliberate pe zi în farmacii și alimentarea cu apă potabilă infestată timp de 8 zile pe an. Companiile se pot împărți în companii care oferă un serviciu „destul de bun" și cele care oferă un serviciu „revoluționar", adică țintind spre un procent de zero la sută eroare.[42]

O firmă de servicii poate să se diferențieze prin proiectarea unui sistem de prestare mai bun și mai rapid. Există trei niveluri de diferențiere.[43] Primul este *seriozitatea* sau *siguranța prestării*: unii furnizori sunt mai de încredere, în privința livrării la timp, a complitudinii comenzii și a duratei ciclului de comandă. Cel de-al doilea este *reziliența*: unii furnizori fac față mai bine situațiilor de urgență, cazurilor de revocare a unei comenzi și solicitărilor de informații. Cel de-al treilea este *capacitatea de inovare*: unii furnizori creează sisteme de informare mai bune, introduc coduri cu bare și paleți de transport combinați și îl ajută pe client în diverse alte moduri.

Mulți specialiști în distribuție spun că o firmă ar face mai bine să-și cheltuiască banii pe îmbunătățirea performanței în livrare sau în prestare, decât pe publicitate. În opinia lor, performanța superioară în servire este un factor de diferențiere mai eficace decât cheltuielile făcute pe imagine. Mai mult decât atât, unui concurent îi este mult mai greu să copieze un sistem de distribuție superior, decât să imite o campanie de publicitate.

DIAL-A-MATTRESS

Napoleon Barragan a demarat afacerea Dial-A-Mattress în 1976; în 1999, firma lui generase 80 de milioane $ în vânzări anuale. Clienții pot să telefoneze la un număr fără taxă (1-800-Mattres) timp de 24 de ore din 24 și șapte zile din șapte; acolo le răspunde un consultant de specialitate; salteaua potrivită li se livrează în aceeași zi; și beneficiază de o perioadă de

probă cu durata de 30 de zile, în care pot oricând să trimită salteaua înapoi. Firma vinde saltele și printr-un site Web de mare succes: www.mattress.com, dar și prin rețeaua proprie de saloane de prezentare, cu acoperire în toată țara.

TEHNOLOGIILE DE AUTOSERVIRE La fel ca în cazul produselor, consumatorii prețuiesc comoditatea și în furnizarea serviciilor.[44] Multe interacțiuni de serviciu individualizat încep să fie înlocuite cu tehnologii de autoservire.[45] Clasicului automat de vânzare îi putem adăuga bancomatul, pompa de benzină cu autoservire, formularele de ieșire la încheierea cazării în hotel, sistemele automate de achiziționare de pe Internet a biletelor de călătorie și adaptarea la comandă a produselor de către client, pe site-urile de pe Internet.

Nu toate sistemele cu tehnologie de autoservire (STA) îmbunătățesc calitatea serviciului, dar au reale șanse de a face tranzacțiile serviciului mai corecte, mai comode și mai rapide. Toate firmele trebuie să analizeze modul în care și-ar putea îmbunătăți serviciul cu ajutorul tehnologiilor de autoservire. O idee foarte bună ar fi aceea de a le asigura clienților posibilitatea să dea telefon la firmă, atunci când au nevoie de mai multe informații decât cele pe care le oferă un STA. Site-urile Web care fac rezervări la hoteluri au adesea un buton de apel telefonic: „Call Me" – „Sunați-mă". Dacă un client dă clic pe butonul respectiv, un reprezentant de servicii îi va telefona imediat, pentru a-i răspunde la întrebări. Chiar și băncile ratează o bună ocazie de a-și folosi bancomaturile: clientul retrage bani și vede pe ecran mesajul „Sunați la 1-800-123-457, pentru dobânzi mai mari", dar, odată ajuns acasă, va uita de mesaj. Nu același lucru s-ar fi întâmplat, dacă mesajul ar fi sunat așa: „Aveți 6.000 $ peste soldul minim necesar".

Imaginați-vă o societate de asigurări auto care vrea să-și îmbunătățească serviciul de daune și asistență. În mod normal, un șofer implicat într-un accident trebuie să aștepte până apare un inspector, care evaluează avaria și face încheierea de despăgubire. În loc să procedeze așa, societatea de asigurări ar putea să-și includă pe site-ul Web un ghid de procedură pas cu pas, care să-i spună exact asiguratului ce trebuie să facă. Ghidul va indica documentele necesare la poliție și la spital; va sugera câteva nume și adrese de avocați și medici în care se poate avea încredere; și va oferi o listă cu firme serioase de închirieri auto și ateliere de reparații din zona asiguratului. Pe site-ul Web vor fi disponibile spre completare și formulare de solicitare a daunelor. Când îl vizitează pe șofer, inspectorul poate să folosească un mini computer cu legătură prin telefonul mobil și cu cameră video digitală, pentru a trimite la sediu imagini ale mașinii avariate; în doar câteva minute, va primi aprobarea necesară și va printa pe loc un cec pentru repararea mașinii.

În cursul demersului de inițiere a unui sistem cu tehnologie de autoservire, au existat firme care au constatat că principalul obstacol nu-l reprezintă complexitatea tehnologică a sistemului în sine, ci convingerea clienților să-l utilizeze. În caseta „Notă de marketing: Utilizarea automatelor pentru bilete de avion" se oferă câteva sfaturi utile în acest sens.

NOTĂ de marketing

Utilizarea automatelor pentru bilete de avion

În condițiile în care cei ce călătoresc cu avionul sunt deja destul de deranjați de întârzierile pe care le impun verificările de securitate, ideea că un automat electronic de emitere a biletelor ar putea să nu funcționeze, fără să fie cineva la îndemână care să intervină, i-ar putea determina să evite cu totul varianta automatelor, chiar dacă vor avea mai mult de așteptat din această cauză. Compania aeriană Delta a reușit totuși să-i convingă pe clienți să folosească automatele electronice de bilete, cu ajutorul câtorva tactici:

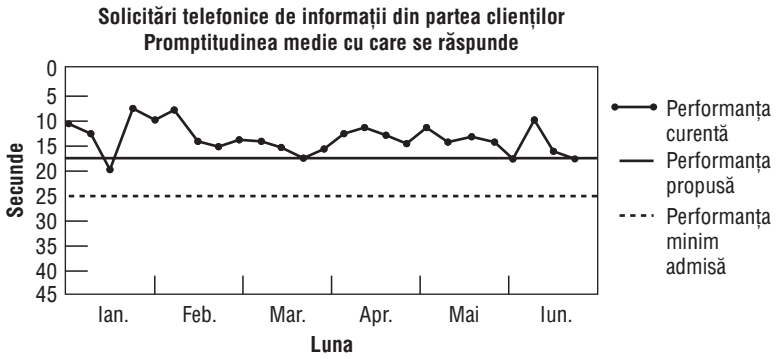
1. ***Faceți reclamă avantajelor.*** Delta a inițiat o vastă campanie de reclame, pentru a le aduce la cunoștință clienților avantajele autoservirii. În tot orașul New York au apărut reclame pe care scria „Experimentați lipsa de așteptare" și „Delta Air Lines" cu cuvântul „Lines" („linii", dar și „cozi de așteptare" – Nota traducătoarei) tăiat. O dată ajunși în aeroport, clienții de la cozile de bilete sunt abordați de reprezentanții firmei Delta, care îi îndrumă spre automatele electronice de bilete.
2. ***Fiți prin preajmă, ca să-i ajutați pe clienți.*** Îndeosebi cei care utilizează pentru prima oară un automat electronic au nevoie să fie „ținuți de mână", deci trebuie să existe un angajat al firmei care să le arate cum să procedeze și să intervină prompt, dacă automatul nu funcționează așa cum trebuie. Dacă au parte de o experiență pozitivă prima oară, oamenii se vor transforma repede în adepți convinși ai automatelor cu autoservire.
3. ***Nu neglijați să întrețineți automatele.*** Automatele se strică și ele, ca orice mașinărie, mai ales într-un mediu atât de intens circulat și cu lume de toate soiurile, cum este un aeroport. Delta încearcă să prevină defectarea automatelor de bilete, mai degrabă decât să fie obligată să afișeze semnul „Defect".

Sursa: John McCormick, „Roadblock: The Customer; Airlines, Railroads, Grocery Stores and Hotels Racing to Deploy Self-Service Check-In Devices Have Discovered Two Things", *Baseline*, 1 aprilie 2003.

SISTEMELE DE MONITORIZARE Firmele de mare succes țin sub observație atât performanța proprie, cât și pe cea a concurenților, scop în care apelează la mai multe instrumente de audit: adună *date de evaluare a opiniei clientului (EOC)*, pentru a stabili factorii care determină satisfacția și insatisfacția clienților; fac comparații la fața locului cu ofertele concurenților; utilizează metoda „cumpărătorului-spion"; fac sondaje în rândul clienților; utilizează formulare de sugestii și reclamații, echipe de audit al prestației și scrisori adresate președintelui. First Chicago Bank aplică un program de evaluare a performanței cu care își cuantifică săptămânal, în formă grafică, rezultatele în privința a numeroase chestiuni importante pentru satisfacția clienților. Figura 13.5 prezintă un asemenea grafic de urmărire, referitor la promptitudinea cu care angajații serviciului de relații cu clienții răspund solicitărilor de informații prin telefon. Banca ia măsurile cuvenite de fiecare dată când performanța scade sub nivelul minim admis. De asemenea, ștacheta obiectivelor de performanță este ridicată în timp.

Cercetarea prin metoda „cumpărătorului-spion" – trimiterea unor cumpărători „sub acoperire", care sunt plătiți să vină și să raporteze tot ce au văzut și în ce fel au fost tratați

FIGURA 13.5
Urmărirea performanței în servirea clienților



– reprezintă astăzi o afacere foarte bună: 300 de milioane $ în Statele Unite și 500 de milioane $ la nivel mondial. Lanțurile de localuri fast-food, magazinele de înaltă ținută, benzinăriile și chiar marile agenții guvernamentale apelează la „cumpărători-spioni" pentru a depista și a rezolva problemele de servire.

Serviciile pot fi apreciate după criteriul *importanței acordate de client* și după cel al *performanței firmei*. Metoda *analizei importanță-performanță* se utilizează pentru a evalua diversele elementele ale ofertei de servicii și a se identifica măsurile care se impun. Tabelul 13.3 prezintă modul în care au evaluat clienții, după criteriul importanței și după cel al performanței, 14 elemente (atribute) ale prestației departamentului de service din cadrul unei reprezentanțe auto. De exemplu, atributul 1 („Treabă făcută bine de prima dată") a primit un calificativ mediu al importanței de 3,83 și un calificativ mediu al performanței de 2,63, ceea ce arată că atributul era considerat foarte important, dar insuficient de bine prestat.

În graficul din figura 13.6 puteți vedea calificativele acordate celor 14 elemente, distribuite în patru cadrane. Cadranul A conține elementele de serviciu care nu sunt prestate la nivelul dorit: 1, 2 și 9. Firma ar trebui să se concentreze pe îmbunătățirea performanței departamentului de service în privința acestor elemente. Cadranul B conține elementele de serviciu care sunt prestate bine; firma trebuie să le păstreze la un nivel înalt de performanță. Cadranul C conține elementele minore de serviciu care sunt prestate la un nivel mediocru, dar nu necesită atenție. Cadranul D arată că un element minor de serviciu, „Atenționarea clientului că se apropie data reviziei periodice", este prestat de o manieră excelentă. Poate că firma ar trebui să cheltuiască mai puțin pe trimiterea acestor notificări, realocând fondurile astfel economisite pentru îmbunătățirea performanței în prestarea elementelor importante. Analiza poate fi completată cu verificarea nivelurilor de performanță ale concurenților în privința fiecărui element.[46]

REZOLVAREA SATISFĂCĂTOARE A RECLAMAȚIILOR CLIENȚILOR Studiile pe tema insatisfacției clienților arată că, în 25 la sută din cazuri, clienții sunt nemulțumiți de achiziția făcută, dar se plâng de aceasta numai în proporție de 5 la sută. Ceilalți 95 la

TABELUL 13.3 Calificative de importanță și performanță acordate de clienții unei reprezentanțe auto

Numărul atributului	Denumirea atributului	Media calificativului de importanță[a]	Media calificativului de performanță[b]
1	Treabă făcută bine de prima dată	3,83	2,63
2	Reacție rapidă la reclamații	3,63	2,73
3	Efectuarea promptă a intervențiilor din perioada de garanție	3,60	3,15
4	Capacitate de prestare a oricărei operațiuni necesare	3,56	3,00
5	Serviciu disponibil atunci când este nevoie	3,41	3,05
6	Servire amabilă și prietenoasă	3,41	3,29
7	Mașina este gata atunci când s-a promis	3,38	3,03
8	Se execută numai operațiunile necesare	3,37	3,11
9	Prețuri mici ale serviciilor	3,29	2,00
10	Se face curățenie după intervenția executată	3,27	3,02
11	Amplasare convenabilă față de domiciliu	2,52	2,25
12	Amplasare convenabilă față de locul de muncă	2,43	2,49
13	Transport asigurat cu autocare și autoturisme	2,37	2,35
14	Se trimit notificări privind revizia periodică	2,05	3,33

[a] Calificative obținute pe baza unei scale cu patru niveluri: (4) „extrem de important", (3) „important", (2) „oarecum important", (1) „fără importanță".
[b] Calificative obținute pe baza unei scale cu patru niveluri: (4) „excelent", (3) „bun", (2) „destul de bun", (1) „slab". A fost posibil și răspunsul „nu mă pot pronunța".

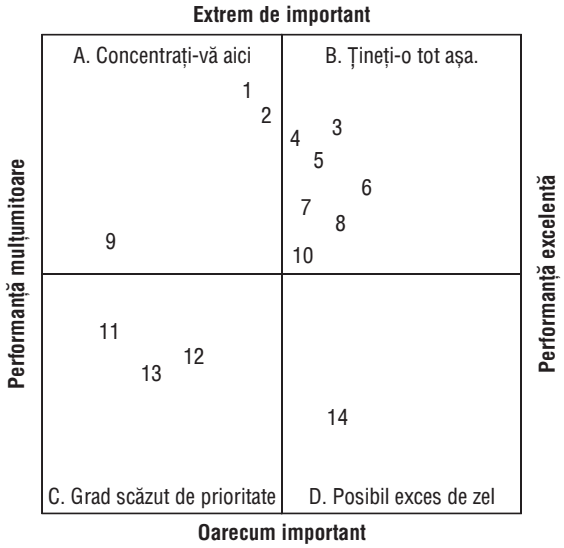
sută fie consideră că nu merită efortul să reclame, fie nu știu cum trebuie să se plângă sau cui.

Dintre cei 5 la sută care reclamă, numai aproximativ 50 la sută declară că sunt satisfăcuți de modul cum li s-a rezolvat problema. Dar necesitatea de a soluționa în mod satisfăcător problema clientului constituie o chestiune de importanță capitală. În medie, un client satisfăcut va recomanda produsul sau furnizorul în fața a încă trei persoane, pe când un client nemulțumit se va plânge de experiența sa neplăcută în fața a nu mai puțin de 11 persoane. Dacă fiecare dintre cei 11 mai povestește, la rândul său, și altor oameni, numărul celor expuși la publicitate negativă s-ar putea să crească exponențial!

Clienții ale căror reclamații au fost rezolvate satisfăcător devin adesea mai fideli companiei, decât clienții care n-au fost niciodată nemulțumiți.[47] Dacă reclamația lor a fost soluționată, cam 34 la sută din clienții care depun reclamații majore vor cumpăra

FIGURA 13.6

Analiza importanță-performanță



din nou de la companie, iar proporția crește până la 52 de procente, în cazul nemulțumirilor minore. Dacă reclamația este rezolvată rapid, între 52 la sută (reclamații majore) și 95 la sută (reclamații minore) vor cumpăra din nou de la furnizorul respectiv.[48]

Orice reclamație va fi un dar binevenit, dacă este bine gestionată. S-a demonstrat că firmele care îi încurajează pe clienții dezamăgiți să înainteze reclamații – și îi abilitează pe angajați să remedieze pe loc situația – obțin venituri și profituri mai mari decât companiile care nu au o metodă de abordare sistematică a prestațiilor nesatisfăcătoare.[49] Pizza Hut își tipărește pe toate cutiile de pizza numărul de telefon netaxabil pentru reclamații. Când se primește o reclamație, Pizza Hut o redirijează prin mesagerie vocală spre managerul localului respectiv, care este obligat să-l sune pe client în termen de 48 de ore și să soluționeze reclamația. Hotelurile Hyatt obțin note mari la toate aceste criterii:

HYATT HOTELS

Lanțul de hoteluri Hyatt excelează în a răspunde extraordinar de repede la reclamațiile clienților. Unui oaspete al hotelului Hyatt din Denver, de pildă, nu i-a plăcut camera în care fusese cazat. Dând drumul la televizorul din cameră, pe ecran a apărut chestionarul de sondare a opiniei clienților. Cu ajutorul telecomenzii, clientul și-a introdus propriile evaluări. Spre marea lui surpriză și încântare, la nici cinci minute de la primirea comunicației electronice, managerul hotelului l-a sunat ca să-i spună că, deoarece hotelul este plin, nu i se poate schimba camera, dar se poate aștepta la un cadou de compensație pentru neplăcerea produsă.[50]

Conform constatărilor cercetării, clienții evaluează incidentele relative la o reclamație din punctul de vedere al rezultatelor pe care le primesc, al procedurilor utilizate de firmă pentru a se ajunge la rezultatele respective și din cel al naturii tratamentul interpersonal aplicat în timpul procesului.[51]

Pentru buna gestionare a reclamațiilor, determinarea angajaților să adopte *comportamente suplimentare atribuțiilor postului* și să susțină activ interesele și imaginea firmei în fața consumatorilor, precum și să ia inițiativa adoptării unei atitudini conștient responsabile în relația directă cu clienții, poate să reprezinte un atu prețios pentru firmă.[52] Totodată, firmele caută să-și îmbunătățească activitatea *centrelor de apel telefonic* și a *reprezentanților de servire a clienților* (RSC). Gestionarea mai eficientă a apelurilor telefonice poate să îmbunătățească serviciul, să reducă numărul reclamațiilor și să prelungească longevitatea clientului.

SATISFACȚIE ATÂT PENTRU CLIENȚI, CÂT ȘI PENTRU ANGAJAȚI Firmele de servicii excelente consideră că atitudinile pozitive ale angajaților vor întări fidelitatea clienților. Sears a constatat că există o corelație evidentă între satisfacția clienților, satisfacția angajaților și profitabilitatea magazinului. În cadrul unor firme cum ar fi Hallmark, John Deere și Four Seasons Hotels, angajații sunt realmente mândri de locul unde lucrează. La Re/Max, angajații joacă un rol crucial:[53]

RE/MAX

Re/Max și-a concentrat efectiv marketingul, în mod primordial, asupra propriilor agenți imobiliari și titulari de franciză. Așa cum observa un analist al domeniului: „Agenților li se formează percepția că Re/Max este locul unde lucrează cei mai buni agenți imobiliari. Acest mesaj este foarte clar și, pentru cei din domeniu, unul convingător." Ideea de la care pornește Re/Max este să-i atragă pe cei mai buni agenți, care, la rândul lor, îi vor atrage pe cei mai buni și mai profitabili clienți – o metodă care i-a condus pe agenții Re/Max la cele mai ridicate comisioane anuale din sectorul afacerilor imobiliare. Publicitatea difuzată la nivel național spre consumatori și distinctiva siglă Re/Max – un balon cu aer cald colorat în roșu, alb și albastru – sunt parțial finanțate de agenții înșiși, care au de beneficiat și din faptul că plătesc o taxă fixă pentru afilierea la Re/Max, iar compensarea ce le revine din fiecare comision plătit de clienții agenției se ridică la nu mai puțin de 100%.

Dată fiind importanța atitudinilor pozitive din partea angajaților, firmele de servicii trebuie să atragă cei mai buni oameni pe care îi pot găsi. Pe piața muncii, firmele de acest gen trebuie să ofere o carieră profesională, mai degrabă decât un simplu loc de muncă. Ele trebuie să-și elaboreze programe judicioase de instruire a personalului și să garanteze susținerea și recompensarea înaltei performanțe. Pentru întărirea atitudinilor concentrate pe client, firmele pot să folosească intranetul, buletinele de informare interne, notele de reamintire zilnice și mesele rotunde cu angajații.

Este important să se facă în mod regulat un audit privind satisfacția profesională a angajaților. Karl Albrecht a observat că angajații nemulțumiți se pot dovedi adevărați „teroriști". Rosenbluth și Peters, în cartea *The Customer Comes Second* – „Clientul vine pe locul doi", merg chiar atât de departe încât să afirme că angajații firmei, nu clienții ei, trebuie să fie puși pe primul loc, dacă firma vrea să-și satisfacă realmente clienții.[54] Pe de

altă parte, firmele trebuie să fie foarte atente, atunci când își instruiesc angajații să se arate prietenoși.

SAFEWAY

În deceniul 1990, lanțul de supermarketuri Safeway a instituit un program neobișnuit de „bătăios", intitulat „Serviciu Superior", în ideea de a promova comportamentul prietenos al personalului cu clienții. Printre regulile enunțate: uitați-vă în ochii clienților, zâmbiți-le, salutați-vă cu clientul, oferiți mostre de produs, sugerați alte articole care ar putea fi cumpărate. Pentru a avea garanția respectării acestei politici, Safeway a apelat la „cumpărători-spioni", care le dădeau note angajaților fără știrea acestora. Cei care primeau note proaste erau trimiși la un program de instruire. Deși, conform sondajelor, clienților le-a plăcut programul, mulți angajați au recunoscut că îi stresează, iar unii dintre ei chiar și-au dat demisia în semn de protest. „E așa de artificial și de forțat!", a spus o casieriță din generația a doua, care, după 20 de ani petrecuți în slujba lanțului Safeway, s-a hotărât să plece și din cauza programului Serviciu Superior. Mai multe angajate chiar au dat în judecată firma Safeway pe motiv de hărțuire sexuală, acuzând că zîmbetele forțate au fost greșit interpretate de unii clienți bărbați, conducând la avansuri sexuale nedorite.[55]

Managementul mărcilor de servicii

Câteva dintre cele mai puternice mărci ale lumii sunt mărci de servicii – să ne gândim, de pildă, la lideri ai serviciilor financiare ca American Express, Citibank, JP Morgan, HSBC și Goldman Sachs. Mai multe spitale și-au câștigat reputația unor „megamărci", ca fiind cele mai bune din domeniul lor, de exemplu Mayo Clinic, Massachusetts General și Sloan-Kettering. Aceste spitale și-ar putea deschide clinici și în alte orașe, care ar atrage pacienți datorită forței de piață a reputației mărcii. La fel ca pentru orice marcă, și cele de servicii trebuie să fie diferențiate cu abilitate și să li se elaboreze strategii adecvate.

Diferențierea serviciilor

Marketerii de servicii se plâng adesea de dificultatea diferențierii serviciilor pe care le oferă. Dereglementarea mai multor sectoare majore de servicii – comunicațiile, transporturile, energia, serviciile bancare – a avut ca rezultat o concurență dură prin prețuri. Dacă un anumit serviciu este considerat destul de omogen, clienții vor acorda mai multă importanță prețului, decât reputației celui care le furnizează serviciul.

PROGRESSIVE CORP.

Ocupanta primului loc din topul pe 2004 al revistei *BusinessWeek* cu cele mai performante 50 de firme, societatea de asigurări Progressive, demonstrează cum poate o firmă de servicii să iasă în evidență din mulțime, punându-și permanent întrebarea: „Există cumva vreo cale și mai bună?" – și răspunzând la această întrebare! Asiguratorii auto n-au fost niciodată renumiți

pentru atitudinea lor prietenoasă, dar Progressive a reușit să exploateze spre propriul avantaj această imagine deloc măgulitoare. De la începuturile ei, în anii 1990, firma s-a făcut remarcată prin faptul că le punea la dispoziție potențialilor clienți nu doar propriile calculații de preț, ci și oferte de preț din partea a maximum trei asiguratori concurenți. Această politică i-a adus mii de noi contracte de asigurare. Apoi, din momentul în care Progressive a câștigat noi clienți, a mobilizat o armată alcătuită din 12.000 de inspectori de daune, care aleargă fără întârziere la locul de producere a unui accident – și, adeseori, taie pe loc un cec de daune. Cel mai recent nou serviciu al firmei este unul prin care șoferii implicați într-un accident minor își lasă mașina lovită, se urcă într-o mașină închiriată – și apoi revin la o mașină integral reparată, câteva zile mai târziu. Toate aceste inițiative mult diferite de tradiția branșei i-au adus firmei mari beneficii: în timp ce alți asiguratori abia dacă își revin dintr-o perioadă de rezultate slabe, profiturile realizate de Progressive au urcat cu o medie anuală de 183 al sută în ultimii trei ani, atingând 1,3 miliarde $ în 2003.[56]

Ofertele de serviciile pot fi însă diferențiate în multe moduri. Oferta poate să cuprindă atribute caracteristice inovatoare. Lucrurile la care se așteaptă clientul în mod normal alcătuiesc *pachetul de servicii primare*. Vanguard, care ocupă locul al doilea ca mărime în clasamentul societăților de administrare a fondurilor mutuale fără comision de cumpărare/răscumpărare, are o structură unică de deținere pentru clienți, care reduce costurile și permite rate mai bune de rentabilitate a deținerilor de acțiuni în fondurile mutuale administrate. Puternic diferențiată de mulți concurenți, marca Vanguard s-a dezvoltat prin publicitate orală, prin activitate de relații publice și prin marketing viral.[57]

Furnizorul de servicii poate să adauge *elemente secundare de servicii* în pachetul de ofertă. În sectorul transporturilor aeriene de pasageri, diverși transportatori au introdus elemente secundare cum ar fi filme, mărfuri de vânzare, posibilitatea de a face apeluri telefonice de la bord și programe de recompensare a călătorilor frecvenți. Marriott amenajează camere de hotel pentru clienții care au cerințe de înaltă tehnologie, cu dotări care să permită utilizarea calculatoarelor, a faxurilor și a serviciilor de poștă electronică. Multe companii se folosesc de Web pentru a oferi elemente secundare ale ofertei de servicii, care înainte nu erau posibile:

KAISER PERMANENTE

La fel ca multe organizații de management al serviciilor medicale, Kaiser Permanente se străduiește să ofere servicii cu valoare adăugată în limita fondurilor disponibile. Cel mai mare plan de asigurări medicale nonprofit din țară, cu 8 milioane de membri în 11 state, Kaiser Permanente are un site Web premiat care le permite membrilor să se înscrie pentru vizite medicale și să trimită prin e-mail întrebări adresate cadrelor medicale medii și farmaciștilor (și să primească răspuns în termen de 24 de ore), să participe la discuții moderate de profesioniști din domeniul îngrijirii sănătății și să caute informații în enciclopedii medicale și farmaceutice. Curând, membrii organizației vor putea să-și acceseze direct propriile fișe medicale.[58]

La polul opus, alți furnizori de servicii adaugă un element uman, pentru a combate concurența din partea firmelor cu activitate online. Acest lucru se întâmplă acum în multe magazine mari de tip „drogherie". Văzând concurența din partea drogheriilor online cu comandă prin poștă, ale căror costuri sunt mult mai scăzute, farmaciile de tip tradițional, cu amplasare în magazine, caută să exploateze atuul prezenței la fața locului a profesioniștilor din domeniul medical. Brooks Pharmacy, de pildă, își înființează centre „RX Care Centers" în multe dintre spațiile sale de vânzare reamenajate. Aceste centre sunt cabinete private de consultație, unde farmaciștii pot sta de vorbă pe îndelete cu pacienții, despre planuri mai complicate de compensare a rețetelor, despre posibile interacțiuni periculoase dintre medicamente și despre subiecte mai stânjenitoare, cum ar fi incontinența urinară. CVS le acordă farmaciștilor săi mai mult timp pentru a sta de vorbă cu clienții, investind în echipamente care numără automat pastilele și umple flacoanele – o operațiune care consumă timp și plictisitoare pentru majoritatea farmaciștilor.[59]

Uneori, firma ajunge la diferențiere prin simpla varietate a ofertelor sale de servicii și prin succesul eforturilor sale de vânzare încrucișată. Principala dificultate o reprezintă faptul că majoritatea ofertelor de servicii și a inovațiilor în materie de servicii pot fi copiate cu mare ușurință. Totuși, compania care și-a făcut un obicei din a introduce inovații va obține o succesiune de avantaje temporare în fața concurenților.

SCHNEIDER NATIONAL

Schneider National este cel mai mare transportator de mărfuri pe distanțe mari din lume, având permanent pe șosele peste 40.000 de camioane vopsite în portocaliu-aprins. Deși avantajul de bază oferit este transportarea mărfurilor dintr-un loc într-altul, Don Schneider afirmă că el activează în sectorul *soluțiilor pentru client*. Firma lui este expertă în a furniza un mijloc de transport care să minimizeze costurile fiecărei expediții; oferă garanții ale serviciului, susținute cu stimulente monetare pentru respectarea unor orare stricte; organizează programe de instruire a șoferilor, pentru a le îmbunătăți performanța; și fiecărui client mare i se repartizează un dispecer. Schneider a fost prima firmă care și-a dotat fiecare camion cu un sistem computerizat de urmărire. Până și ideea de a vopsi camioanele în portocaliu a făcut parte din strategia de impunere a unei mărci diferențiate. Dacă în acest sector vor mai apărea inovații, e foarte probabil să vină de la Schneider.

Elaborarea strategiilor pentru mărcile de servicii

Elaborarea unei strategii pentru o marcă de servicii necesită o atenție specială în ceea ce privește alegerea elementelor mărcii, stabilirea dimensiunilor definitorii ale imaginii și conceperea strategiei de utilizare a mărcii.

ALEGEREA ELEMENTELOR MĂRCII Intangibilitatea serviciilor are implicații directe asupra alegerii elementelor mărcii. Deoarece în multe cazuri decizia de utilizare a unui serviciu, cu aranjamentele aferente, se ia în altă parte decât acolo unde se prestează efectiv serviciul respectiv (de exemplu, acasă la consumator sau la locul de muncă),

gradul de reamintire a mărcii devine de o importanță critică. În astfel de cazuri, un nume de marcă ușor de rememorat constituie un element esențial.

Alte elemente ale mărcii – siglă, simboluri, personaje, sloganuri – pot și ele „să preia ștafeta" și să complinească numele de marcă, pentru a-i spori notorietatea și a-i consolida imaginea. Aceste elemente, altele decât numele, caută adeseori să facă serviciul și unele dintre avantajele sale esențiale mai tangibile, mai concrete și mai reale – de exemplu, „cerul deschis" al mărcii United, „mâinile bune" ale mărcii Allstate și „taurul" mărcii Merrill Lynch.

Deoarece nu există un produs fizic, spațiile de activitate și dotările furnizorului de servicii – elementele primare și secundare de semnalizare, designul spațiului și zona de primire, ținuta vestimentară a angajaților, materialele colaterale și așa mai departe – sunt deosebit de importante. Tuturor aspectelor procesului de furnizare a serviciului li se poate aplica o marcă – tocmai de aceea se preocupă Allien Van Lines de înfățișarea șoferilor și a muncitorilor săi; tocmai de aceea și-a dezvoltat UPS un capital de imagine atât de puternic cu furgonetele sale cafenii; tocmai de aceea hotelurile DoubleTree oferă fursecuri calde, proaspăt scoase din cuptor, ca simbol al grijii atente și al atitudinii prietenoase.

STABILIREA DIMENSIUNILOR DEFINITORII ALE IMAGINII Asociațiile mentale cu organizația – cum ar fi percepțiile despre oamenii care alcătuiesc organizația și care furnizează serviciul – este probabil să reprezinte asociații ale mărcii deosebit de importante, care pot influența direct sau indirect evaluările asupra calității serviciului. Una dintre asociațiile de o mare însemnătate este credibilitatea firmei și încrederea pe care o inspiră în ce privește competența, seriozitatea și caracterul agreabil.

Prin urmare, firmele de servicii trebuie să-și conceapă, în cadrul efortului de marketing, programe de comunicare și de informare cu care să-i ajute pe consumatori să afle mai multe despre marcă – pe lângă informațiile cu care se aleg doar beneficiind de serviciul respectiv. Aceste programe pot cuprinde comunicații de marketing care să aibă o deosebită eficacitate în a ajuta firma să-i creeze mărcii personalitatea adecvată. În 2003, State Farm a lansat o importantă campanie nouă de consolidare a imaginii mărcii.

STATE FARM

State Farm, care ocupă locul 25 în lista *Fortune* a celor mai mari 500 de firme, deține o rețea cu aproape 17.000 de agenți, care servesc un număr estimat de 28 de milioane de gospodării din Statele Unite și Canada. În anul 2003, a fost introdusă o campanie multimedia pe mai multe planuri de abordare, cu tema „Trăim unde trăiți și dumneavoastră". Susținută cu o campanie de marketing integrat – în care se foloseau reclame difuzate prin presa scrisă și prin cea audiovizală, precum și prin poștă, materiale de vânzare prin agenți, materiale promoționale la punctul de vânzare, un site Web reproiectat, baniere de reclamă pe Internet și panotaj –, campania avea ca scop să întărească imaginea de „bun vecin", comunicând totodată mesajul că State Farm și-a extins obiectul tradițional de activitate – asigurări auto, de locuințe și de

viață – în domenii cum ar fi asigurările de sănătate, fondurile mutuale și chiar serviciile bancare. Campania a fost proiectată să arate că serviciile financiare State Farm pot oferi sprijin consumatorilor în perioadele de tranziție din viața lor și că sursa acestor servicii sunt agenții firmei. „Cu tot ce s-a întâmplat pe piețe în ultimii ani, consumatorii de azi cer integritate, stabilitate și o relație personală, din partea celor care caută să le satisfacă nevoile financiare", a declarat Jack Weekes, vicepreședintele de marketing al firmei State Farm.[60]

CONCEPEREA STRATEGIEI MĂRCII În sfârșit, firmele de servicii trebuie să analizeze posibilitățile de alcătuire a unei ierarhii a mărcilor și a unui portofoliu de mărci, care să permită poziționarea și vizarea unor segmente de piață diferite. Claselor de servicii li se pot aplica mărci diferențiate pe verticală, pe baza prețului și a calității. Extensiile pe verticală impun adeseori strategii de creare a unor mărci secundare, în cadrul cărora numele firmei este combinat cu un nume de marcă individual sau cu un element de modificare. În sectorul hotelier și în cel al liniilor aeriene, liniile și portofoliile de mărci au fost create prin extensii de mărci și prin introduceri. De exemplu, Delta Airlines aplică marca BusinessElite asupra serviciului de clasa întâi; marca Sky Miles, asupra programelor de recompensare a pasagerilor care zboară frecvent; revista proprie distribuită la bordul avionului poartă denumirea *Sky*; saloanele proprii de așteptare din aeroporturi poartă marca Crown Room Clubs; iar liniile de scurt parcurs poartă marca Song. Lanțul hotelier Hilton are un portofoliu de mărci care cuprinde marca Hilton Garden Inns, menită să-i vizeze pe călătorii în interes de serviciu sensibili la preț și care concurează cu populara marcă Courtyard a lanțului Marriot, dar și mărcile DoubleTree, Embassy Suites, Homewood Suites și Hampton Inn. Compania de circ Cirque du Soleil a adoptat o foarte strictă strategie de aplicare a mărcii.[61]

CIRQUE DU SOLEIL

Cirque du Soleil („circul soarelui", în franceză) a rupt cu convențiile din lumea circului clasic. Deși utilizează mai departe „ingredientele" tradiționale ale reprezentațiilor de circ, adică acrobați la trapez, clovni, coloși ridicători de greutăți și contorsioniști, îi aduce pe toți acești artiști într-un cadru neconvențional, cu costume extravagante, cu muzică New Age și o scenografie spectaculoasă. Fiecare producție este alcătuită din elemente subsumate nu foarte strict unei teme generale, cum ar fi „un tribut adus sufletului de nomad" (*Vareka*) sau „o fantasmagorie a vieții urbane" (*Saltimbanco*). Dat fiind că majoritatea producțiilor teatrale eșuează, faptul că toate cele 15 producții de până acum ale companiei Cirque du Soleil s-au bucurat de succes și că beneficiul se ridică la 100 de milioane $ pe an este cu adevărat impresionant. În parte, acest succes are la bază o cultură a firmei care încurajează creativitatea și inovarea și care protejează cu multă atenție marca. Fiecare producție se creează cu forțe proprii – cam una pe an – și este unică: nu există companii de circ itinerante care să facă același lucru.

Managementul serviciilor auxiliare unui produs

Până aici ne-am concentrat atenția asupra firmelor prestatoare de servicii. Nu mai puțin importante sunt firmele furnizoare de produse care trebuie să ofere și un pachet de servicii. Fabricanții de echipamente – aparate electrice și electronice de mici dimensiuni, aparatură de birou, tractoare, calculatoare mainframe, aeronave – trebuie cu toții să asigure *servicii auxiliare produsului*. Serviciul auxiliar produsului a început să devină un important câmp de bătălie pentru cucerirea avantajului competitiv. În capitolul 12 am arătat cum pot fi produsele augmentate cu factori-cheie de diferențiere a serviciului – ușurința comenzii, livrarea, instalarea, instruirea clientului, consultanța pentru client și serviciul de întreținere și reparații. Pentru unele companii producătoare de echipamente, cum ar fi Caterpillar Tractor și John Deere, 50 la sută din profituri provin din prestarea unor astfel de servicii. Pe piața globală, firmele care fac un produs bun, dar oferă o susținere locală slabă cu servicii auxiliare, își atrag un grav dezavantaj. Firmele care furnizează servicii de înaltă calitate își depășesc în performanță concurenții mai puțin orientați spre serviciu.

Identificarea și satisfacerea nevoilor clientului

Firma trebuie să definească atent nevoile clientului, atunci când își proiectează un program de furnizare a serviciilor auxiliare. Clienții manifestă trei mari temeri în această privință:[62]

- Își fac griji în privința fiabilității produsului și a *frecvenței de apariție a defecțiunilor*. Un fermier va accepta probabil o combină care se strică o dată pe an, dar nu va tolera un produs care se strică de două-trei ori pe an.
- Clienții își fac griji în privința *duratei de întrerupere a funcționării*. Cu cât durata de nefuncționare e mai mare, cu atât cresc costurile. Clientul contează pe *asistență operativă de încredere* din partea furnizorului – capacitatea acestuia de a repara echipamentul foarte repede sau măcar de a asigura un echipament de înlocuire temporară.[63]
- Clienții își fac griji în privința *costurilor de întreținere și reparații curente*. Cât de mult trebuie să cheltuiască clientul pentru operațiuni regulate de întreținere și reparații?

Cumpărătorul va lua în considerare toți acești factori, atunci când alege un furnizor. Cumpărătorul încearcă să estimeze **costul pe ciclul de viață**, care este prețul de achiziție al produsului, plus costul actualizat al serviciului de întreținere și reparații, minus valoarea actualizată de valorificare. Cumpărătorii cer date concrete și verificabile, atunci când trebuie să aleagă între mai mulți furnizori.

Importanța acordată fiabilității produsului/siguranței în exploatare, operativității serviciului și condițiilor de întreținere nu este aceeași în toate cazurile. O firmă care folosește un singur calculator va avea nevoie de o fiabilitate înaltă a produsului și de un serviciu de reparații mai rapid, în comparație cu o firmă care dispune de mai multe

calculatoare și se poate descurca fără mari probleme, dacă unul dintre ele se defectează. O companie de transport aerian are nevoie de siguranță 100 la sută a aparatului de zbor, atunci când acesta se află în aer. Acolo unde fiabilitatea/siguranța în exploatare este importantă, producătorii sau furnizorii de servicii pot să ofere garanții, pentru a-și promova vânzările.

Pentru a asigura susținerea optimă cu servicii, producătorul trebuie să identifice serviciile pe care clienții le prețuiesc cel mai mult și să le determine importanța relativă. În cazul echipamentelor scumpe, cum ar fi aparatura medicală, producătorii oferă *servicii de facilitare*, cum ar fi instalarea, instruirea personalului, servicii de întreținere și reparații și finanțare. De asemenea, pot adăuga și *servicii de augmentare a valorii*. Herman Miller, o importantă companie producătoare de mobilier pentru birou, oferă „promisiunea Herman Miller în fața cumpărătorilor": (1) garanții de bună funcționare a produsului pe termen de cinci ani; (2) verificări de calitate după instalare; (3) garanția datei de finalizare a instalării mobilierului; (4) scăderea din preț a mobilierului înlocuit, în cazul produselor vândute sub formă de sistem complet.

Există mai multe modalități prin care un producător poate să ofere servicii auxiliare produsului și să perceapă bani pentru ele. O companie producătoare de substanțe chimice organice speciale, spre exemplu, are o ofertă standard de produse, însoțită de servicii la un nivel standard de bază. Când clientul dorește servicii suplimentare, are două posibilități: fie plătește mai mult, fie își sporește achizițiile anuale până la nivelul la care vor fi cuprinse și serviciile suplimentare dorite. O altă variantă, folosită de multe firme, constă în a oferi *contracte de service* (denumite și *garanții extinse*), în cadrul cărora vânzătorii se angajează să asigure servicii gratuite de întreținere și reparații, pe o anumită perioadă de timp specificată, contra unui anumit preț de contract specificat. Contractele de service au adeseori durate variabile și diverse elemente deductibile, astfel încât clienții să poată alege nivelul de serviciu pe care îl doresc peste oferta standard.

Firmele trebuie să-și proiecteze produsul în tandem cu deciziile referitoare la mixul de servicii. Managerii de proiectare și cei responsabili cu asigurarea calității trebuie să facă parte din echipa de dezvoltare a produselor noi. Proiectarea judicioasă a produsului va reduce volumul de servicii necesare ulterior pentru întreținerea și repararea acestuia. Cartușul de toner al copiatorului Canon pentru utilizatori individuali este de unică folosință, ceea ce reduce foarte mult necesitatea intervențiilor de service. Kodak și 3M au proiectat echipamente care îi permit utilizatorului să se conecteze la o centrală de diagnostic, care efectuează teste de funcționare, localizează defecțiunea și repară echipamentul prin telefon. Firmele își adaugă în ofertă elemente modulare și de unică folosință, pentru a facilita executarea operațiunilor de întreținere și reparații de către utilizator, fără a mai fi nevoie de intervenția unui furnizor de servicii.

Strategia serviciului post-vânzare

Calitatea departamentelor de relații cu clienții variază între limite foarte largi. La una dintre extreme se află departamentele care pur și simplu transferă apelurile clienților spre angajatul sau spre departamentul abilitat să rezolve chestiunea, fără să verifice dacă apelul a fost sau nu soluționat. La cealaltă extremă se află departamentele care se preocupă să primească solicitări, sugestii și chiar reclamații din partea clienților, și să le soluționeze în mod expeditiv.

În furnizarea de servicii, majoritatea firmelor parcurg o evoluție cu mai multe etape. Producătorii încep, de regulă, prin a-și administra propriile departamente de service și de furnizare a pieselor de schimb, în ideea de a rămâne aproape de echipamentele furnizate și de a afla ce probleme apar în utilizarea lor. Totodată, constată că este scump și durează mult să-i instruiască pe alții, și descoperă că se pot face bani buni din exploatarea unei firme de service și de aprovizionare cu piese. Atâta timp cât rămân singurii furnizori ai pieselor necesare, pot să impună un preț mai mare. De fapt, mulți fabricanți de echipamente își stabilesc un preț scăzut la produse, pe care îl compensează percepând prețuri mai mari la piesele de schimb și tarife de service pipărate. (Acesta este și motivul pentru care concurenții produc piese identice sau asemănătoare și le vând clienților sau intermediarilor la un preț mai mic.)

În timp, fabricanții ajung să transfere o parte tot mai mare a serviciilor de întreținere și reparații în sarcina distribuitorilor și a reprezentanților autorizați. Acești intermediari sunt mai aproape de clienți, acționează în mai multe locuri și pot să ofere un serviciu mai rapid. Fabricanții continuă să obțină profit din piesele de schimb, dar cedează intermediarilor profitul din servicii. După o vreme, încep să apară firme de service independente. Peste 40 la sută din totalul operațiilor de service auto se efectuează acum în afara reprezentanțelor sub franciză, de către unități de service independente și lanțuri de unități gen Midas Muffler, Sears și JCPenney. Organizații independente de service au început să se ocupe și de calculatoare mainframe, de echipamente de telecomunicații și de o mare varietate de alte instalații. De regulă, acest gen de firme oferă un preț mai scăzut sau intervenții mai rapide decât fabricantul sau intermediarii autorizați ai acestuia.

Posibilitățile de alegere ale clientului în privința serviciului se înmulțesc rapid, ceea ce ține pe loc creșterea prețurilor și a profiturilor din astfel de servicii. Producătorii de echipamente sunt în tot mai mare măsură presați să descopere moduri noi de a face bani din produsele vândute, altfel decât prin încheierea unor contracte de service. Unele tipuri noi de garanții auto acoperă acum 160.000 de kilometri, înainte de prima intervenție de service. Creșterea ofertei de echipamente dispensabile sau care nu se defectează niciodată îi face pe clienți să se arate mai puțin dispuși să plătească între 2 și 10 la sută din prețul de achiziție, în fiecare an, pentru serviciul de întreținere și reparații. Unii clienți organizaționali de mari dimensiuni își asumă responsabilitatea gestionării cu forțe proprii a serviciilor de întreținere și reparații. O companie cu mai multe sute de

calculatoare personale, imprimante și alte echipamente înrudite, ar putea constata că iese mai ieftin dacă își utilizează personalul propriu de întreținere la fața locului. De regulă, acest companii îl vor presa pe fabricant să le ofere un preț mai scăzut, deoarece își asigură cu forțe proprii serviciile necesare.

REZUMAT

1. Un serviciu este orice acțiune sau operațiune pe care o parte o poate oferi altei părți și care este esențialmente necorporală și nu are ca rezultat intrarea în posesia unui lucru. Serviciul poate să fie sau nu legat de un produs fizic.
2. Serviciile sunt intangibile, inseparabile, variabile și perisabile. Fiecare caracteristică ridică probleme și impune anumite strategii. Marketerii trebuie să găsească modalități de a conferi materialitate elementelor imateriale; de a spori productivitatea celor care furnizează serviciul; de a spori și de a standardiza calitatea serviciilor furnizate; și de a menține echilibrul între cererea de pe piață și oferta de servicii.
3. În privința adoptării și utilizării conceptelor și instrumentelor de marketing, sectoarele de servicii se aflau altădată mult în urma sectoarele producătoare, dar situația s-a schimbat în prezent. Marketingul serviciilor trebuie să fie făcut de o manieră holistă: se impune nu doar existența marketingului extern, ci și a marketingului intern, care să-i motiveze pe angajați, și a marketingului interactiv, care să evidențieze importanța ambelor aspecte esențiale ale prestației unui serviciu, respectiv atât aspectul de „înaltă tehnologie", cât și cel de „înaltă personalizare".
4. Așteptările clientului joacă un rol decisiv pentru caracterul pozitiv al experienței de beneficiar al unui serviciu și pentru evaluarea pozitivă a acestei experiențe. Firmele trebuie să gestioneze calitatea serviciului, pe baza înțelegerii clare a efectelor pe care le are fiecare prestație a serviciului respectiv.
5. Cele mai bune firme de servicii excelează la capitolul următoarelor practici: o concepție strategică, un angajament demonstrat în timp al conducerii manageriale superioare în ce privește asigurarea calității, standarde înalte, tehnologii de autoservire, sisteme de monitorizare a performanței și de soluționare a reclamațiilor clienților, și un accent clar pe satisfacția angajaților.
6. Pentru a crea în mod eficace o marcă proprie a organizației de servicii, firma trebuie să-și diferențieze marca prin atribute primare și secundare ale serviciului și prin elaborarea unor strategii adecvate de utilizare a mărcii. Programele eficace de aplicare a mărcii utilizează adeseori mai multe elemente de marcă. De asemenea, firma trebuie să-și elaboreze ierarhii și portofolii de mărci și să stabilească dimensiuni definitorii ale imaginii, care să întărească sau să completeze ofertele de servicii.
7. Chiar și firmele în principal producătoare de bunuri trebuie să le furnizeze clienților un serviciu post-vânzare. Pentru a asigura susținerea optimă cu servicii, producătorul trebuie să identifice serviciile pe care clienții le prețuiesc cel mai mult și să le determine importanța relativă. Mixul de servicii cuprinde atât serviciile anterioare vânzării (servicii de facilitare și de augmentare a valorii) cât și pe cele post-vânzare (departamentele de relații cu clienții, serviciile de întreținere și de reparații).

APLICAȚII

Dezbatere de marketing: Marketingul serviciilor diferă de marketingul produselor?

Unii marketerii de servicii susțin vehement că marketingul serviciilor este fundamental diferit de marketingul produselor și că necesită competențe și abilități diferite. Unii marketeri de produse îi contrazic, spunând că „marketingul bun este bun și gata".

Adoptați o poziție: „Marketingul produselor este fundamental diferit de cel al serviciilor" contra „Marketingul produselor și cel al serviciilor sunt strâns înrudite".

Discuție de marketing

Colegiile, universitățile și alte instituții de învățământ pot fi clasificate ca organizații prestatoare de servicii. Cum ați putea aplica principiile de marketing prezentate în acest capitol asupra cazului instituției în care învățați? Aveți vreo recomandare pentru cum ar putea deveni un marketer de servicii mai bun?

MARKETING sub reflector

Southwest Airlines

Southwest Airlines a pătruns în sectorul companiilor aeriene în anul 1971, cu foarte puțini bani, dar cu extrem de multă personalitate. Având ca temă a marketingului mărcii proprii ideea de „LUV" – „AMOR", prima siglă a companiei era o inimioară colorată în roșu-aprins, iar în acel prim deceniu de activitate, însoțitorii de zbor purtau pantaloni scurți din material roșu-portocaliu și îi serveau pe pasageri cu gustări botezate „Love Bites" („Mușcături pasionale") și băuturi botezate „Love Potions" („Elixire ale dragostei"). Dispunând de prea puțini bani pentru reclamă în acele vremuri de început, Southwest se baza pe ireverențioasele sale glume și jocuri de cuvinte, pentru a genera publicitate orală.

Reclamele ulterioare au scos în evidență tarifele scăzute practicate de Southwest, zborurile frecvente, sosirile la timp și recordul absolut în materie de siguranță. În toate mesajele publicitare persistă însă nota de umor. De exemplu, într-un spot TV apărea o punguță de alune cu textul: „Așa arată meniul servit de Southwest Airlines ... Și cam tot așa arată și tarifele noastre." Compania Southwest a utilizat reclamele glumețe ca să facă haz și de ea însăși și ca să-și exprime personalitatea.

Spiritul glumeț exercită atracție asupra clienților și asupra angajaților Southwest deopotrivă. Dar, deși Southwest nu se ia prea tare în serios pe ea însăși, activitatea și-o tratează cu foarte multă seriozitate. Strategia firmei constă în a fi „transportatorul cu costuri scăzute" – și este o strategie care ia cu adevărat proporții de poveste! Unul dintre sloganurile interne, „Nu-i doar o slujbă, e o cruciadă", exprimă sintetic misiunea pe care și-a propus-o firma: să deschidă calea spre transportul aerian, să le ofere oamenilor obișnuiți șansa de a călători cu avionul, prin aceea că menține costurile la un nivel suficient de scăzut încât să poată concura cu transportul prin mijloace tradiționale, cum ar fi automobilul și autobuzul. Angajații se consideră protectori ai „micilor întreprinzători și ai cetățenilor de vârsta a treia, care contează pe noi pentru tarife scăzute".

Southwest poate să ofere tarife scăzute fiindcă își optimizează costurile operaționale. De exemplu, nu exploatează decât un singur tip de avion, Boeing 737, și toate avioanele din flotă au fost dotate cu instrumente de zbor identice, ceea ce aduce economii de timp și de bani, fiindcă simplifică instruirea: piloții, însoțitorii de zbor și mecanicii nu trebuie să învețe procedurile decât pentru un singur model de Boeing 737. Conducerea managerială are posibilitatea să opereze rapid înlocuirea unui aparat cu altul, reprogramarea echipajelor sau transferul mecanicilor. Totodată, această tactică economisește bani și prin scăderea stocurilor de piese de schimb necesare și prin obținerea unor condiții mai bune când se cumpără avioane noi. Southwest evită de asemenea și sistemul clasic al rutelor cu trecere prin noduri de trafic, oferind numai serviciu „punct cu punct"; și zboară spre aeroporturi mai mici, cu taxe de poartă scăzute și mai puțină aglomerație, ceea ce accelerează ciclul de exploatare a avionului. Timpul de rămânere la sol al avioanelor Southwest (timpul scurs între aterizare și decolare) este de 15-20 de minute, adică jumătate din media sectorului, ceea ce îi asigură firmei un grad mai bun de utilizare a activelor (un număr mai mare de zboruri pe zi și mai mulți pasageri pe avion). Ideea este că, dacă avionul și echipajul nu se află în aer, nu fac bani pentru firmă.

Southwest se dezvoltă intrând pe piețe unde se practică tarife exagerate și unde companiile aeriene existente nu asigură suficiente servicii. Southwest are convingerea că poate să reducă tarifele, cu o treime sau chiar la jumătate,

ori de câte ori intră pe o nouă piață, și extinde piața în fiecare oraș pe care îl deservește, prin aceea că face transportul aerian accesibil unor oameni care până atunci nu-și puteau permite să plătească un bilet de avion.

Chiar dacă este o companie aeriană cu costuri scăzute, Southwest a inițiat prima și multe servicii și programe suplimentare, cum ar fi: serviciul de transport marfă în aceeași zi, reducerile speciale pentru vârstnici și pachetele speciale de ofertă „de amuzament" Fun Fares și Fun Packs. În ciuda faptului că serviciul său cu tarife scăzute nu are nici un fel de atribute de lux, Southwest a reușit să cucerească inimile clienților. Timp de 12 ani la rând, Southwest s-a clasat pe primul loc la capitolul servirii clienților, în ierarhia făcută de Departamentul Transporturilor, deși prețul mediu al unui zbor este de doar 87 $. Revista *Fortune* a declarat compania Southwest „cea mai admirată companie aeriană a Americii din 1997 încoace", a clasat-o pe al treilea loc în topul pe 2004 al celor mai admirate firme din America și pe unul dintre primele cinci locuri în topul firmelor cu cel mai bun climat de muncă. Rezultatele financiare ale companiei Southwest strălucesc și ele: timp de 31 de ani la rând a raportat profituri! După evenimentele din 11 septembrie 2001, Southwest a fost singura companie aeriană care a raportat profituri la fiecare trimestru și singura care n-a operat concedieri, în mijlocul unei crize a serviciilor de transport aerian provocată de încetinirea motoarelor economiei și de amenințarea terorismului.

Deși pantalonii scurți s-au dus de mult, spiritul „LUV" continuă să rămână viu la Southwest. Simbolul bursier al acțiunilor companiei Southwest este LUV, iar inimioarele sângerii pot fi văzute peste tot în firmă. Aceste simboluri exprimă spiritul care-i animă pe angajații Southwest: „grija față de ei înșiși, grija unuia față de celălalt și grija față de clienți" – se afirmă într-o broșură Southwest. „Tarifele noastre pot fi egalate; avioanele și rutele noastre pot fi copiate. Dar ne putem mândri cu serviciul pe care-l oferim clienților", a declarat Sherry Phelps, directoarea pentru relații de muncă a companiei. Iată de ce Southwest caută și angajează oameni care să le insufle entuziasm celorlalți. De fapt, simțul umorului constituie un criteriu de selecție în procesul de angajare. Așa cum explica un angajat: „Putem instrui pe oricine cum să facă orice, dar nu-i putem da și spiritul potrivit".

Southwest se arată atât de încrezătoare în cultura proprie și în angajații săi, încât în anul 2004 și-a îngăduit să facă subiectul unei emisiuni de televiziune de tip „realitate filmată", numită *Airline*. Și nu se teme că s-ar putea vedea copiată de concurenți. „Ce facem noi este foarte simplu, dar nu și simplist", a declarat directoarea de operațiuni Colleen Barrett. „Realmente facem totul cu pasiune."

Întrebări spre discuție

1. Care au fost factorii-cheie ai succesului pentru Southwest Airlines?
2. Unde este vulnerabilă Southwest Airlines? Care sunt pericolele de care trebuie să se păzească?
3. Ce recomandări ați face directorilor superiori de marketing ai firmei Southwest Airlines, pentru activitatea lor în viitor? Ce anume ar trebui să fie ei siguri că se va face, în desfășurarea activității de marketing?

Sursele: Andy Serwer, „Southwest Airlines: The Hottest Thing in the Sky", *Fortune*, 8 martie 2004; Colleen Barrett, „Fasten Your Seat Belts", *Adweek*, 26 ianuarie 2004, p. 17; Kevin Freiberg și Jackie Freiberg, *Nuts! Southwest Airlines's Crazy Recipe for Business and Personal Success* (Austin, TX: Bard, 1996); „Southwest May Not Be No. 1, but It Sure Looks Like the Leader", *Airline Financial News*, 24 noiembrie 2003; Eva Kaplan-Leiserson, „Strategic Service", *Training and Development*, noiembrie 2003, pp. 14-16; Micheline Maynard, „In Philadelphia, Southwest Is Trying the Front Door", *New York Times*, 31 ianuarie 2004, p. B1; www.southwest.com.

NOTE

1. Leonard L. Berry, *Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success* (New York: The Free Press, 199); Fred Wiersema, editor, *Customer Service: Extraordinary Results at Southwest Airlines, Charles Schwab, Lands' End, American Express, Staples, and USAA* (New York: HarperBusiness, 1998); Valarie A. Zeithaml și Mary Jo Bitner, *Services Marketing*, ediția a 3-a (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003).
2. Spencer E. Ante, „The New Blue", *BusinessWeek*, 17 martie 2003, pp. 80-88; „Is Big Blue the Next Big Thing?", *The Economist*, 21 iunie 2003, pp. 55-56; Brent Schlender, „How Big Blue Is Turning Geeks into Gold", *Fortune*, 9 iunie 2003, pp. 133-140; Steve Lohr, „Big Blue's Big Bet: Less Tech, More Touch", *New York Times*, 25 ianuarie 2004, p. 3.
3. www.bls.gov/emp/home.htm.
4. G. Lynn Shostack, „Breaking Free from Product Marketing", *Journal of Marketing*, aprilie 1977, pp. 73-80; Leonard L. Berry, „Services Marketing Is Different", *Business*, mai-iunie 1980, pp. 24-30; Eric Langeard, John E. G. Bateson, Christopher H. Lovelock și Pierre Eiglier, *Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers* (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1981); Karl Albrecht și Ron Zemke, *Service America! Doing Business in the New Economy* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1988); Karl Albrecht, *At America's Service* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1988); Benjamin Scheider și David E. Bowen, *Winning the Service Game* (Boston: Harvard Business School Press, 1995).
5. Mohabir Sawhney, Sridhar Balasubramanian și Vish V. Krishnan, „Creating Growth with Services", *MIT Sloan Management Review*, iarna 2004, pp. 34-43.
6. www.webbyawards.com/businessawards/winners.htm.
7. Theodore Levitt, „Production-Line Approach to Service", *Harvard Business Review*, septembrie-octombrie 1972, pp. 41-42.
8. Alte clasificări ale serviciilor pot fi găsite în lucrarea lui Christopher H. Lovelock, *Services Marketing*, ediția a 3-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996). Vezi și John E. Bateson, *Managing Services Marketing: Text and Readings,* ediția a 3-a (Hinsdale, IL: Dryden, 1995).

9. Valarie A. Zeithaml, „How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services", în *Marketing of Services*, coordonatori J. Donnelly și W. R. George (Chicago: American Marketing Association, 1981), pp. 186-190.
10. Amy Ostrom și Dawn Iacobucci, „Consumer Trade-offs and the Evaluation of Services", *Journal of Marketing*, ianuarie 1995, pp. 17-28.
11. Theodore Levitt, „Marketing Intangible Products and Product Intangibles", *Harvard Business Review*, mai-iunie 1981, pp. 94-102; Berry, „Services Marketing Is Different".
12. B. H. Booms și M. J. Bitner, „Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms", în *Marketing of Services*, coordonatori J. Donnelly și W. R. George (Chicago: American Marketing Association, 1981), pp. 47-51.
13. Lewis P. Carbone și Stephan H. Haeckel, „Engineering Customer Experiences", *Marketing Management* 3, iarna 1994, p. 17.
14. Bernd H. Schmitt, *Customer Experience Management* (New York: John Wiley & Sons, 2003).
15. Leonard L. Berry și Neeli Bendapudi, „Clueing in Customers", *Harvard Business Review*, februarie 2003, pp. 100-106.
16. „Mastering the Blues", *Times-Picayue*, 18 martie 2001, p. 1.
17. G. Lynn Shostack, „Service Postioning Through Structural Change", *Journal of Marketing*, ianuarie 1987, pp. 34-43.
18. Debra Zahay și Abbie Griffin, „Are Customer Information Systems Worth It? Results from B2B Services", *Marketing Science Institute Working Paper*, Report No. 02-113, 2002.
19. W. Earl Sasser, „Match Supply and Demand in Service Industries", *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie 1976, pp. 133-40.
20. Carol Krol, „Case Study: Club Med Uses E-mail to Pitch Unsold, Discounted Packages", *Advertising Age*, 14 decembrie 1998, p. 40; www.clubmed.com.
21. Seth Godin, „If It's Broke, Fix It", *Fast Company*, octombrie 2003, p. 131.
22. Diane Brady, „Why Service Stinks", *BusinessWeek*, 23 octombrie 2000, pp. 119-128.
23. Bruce Horovitz, „Whatever Happened to Customer Service? Automated Answering, Long Waits Irk Consumers", *USA Today*, 26 septembrie 2003, p. A1.
24. Horovitz, „Whatever Happened to Customer Service? Automated Answering, Long Waits Irk Consumers", p. A1.
25. Dan McGinn, „BlueSkies", *MBA Jungle*, martie/aprilie 2002, pp. 32-24; Melanie Wells, „Lord of the Skies", *Forbes*, 14 octombrie 2002, pp. 130-138; Amy Goldwasser, „Something Stylish, Something Blue", *Business 2.0*, 1 februarie 2003, pp. 94-95.
26. Totuși, vezi și Ellen Day și Richard J. Fox, „Extended Warranties, Service Contracts, and Maintenance Agreement: A Marketing Opportunity?", *Journal of Consumer Marketing*, toamna 1985, pp. 77-86.
27. Susan M. Keaveney, „Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study", *Journal of Marketing*, aprilie 1995, pp. 71-82. Vezi și Michael D. Hartline și O. C. Ferrell, „The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, octombrie 1996, pp. 52-70; Lois A. Mohr, Mary Jo Bitner și Bernard H. Booms, „Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint", *Journal of Marketing*, octombrie 1994, pp. 95-106; Linda L. Price, Eric J. Arnold și Patrick Tierney, „Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance", *Journal of Marketing*, aprilie 1995, pp. 83-97; Jaishankar Ganesh, Mark J. Arnold și Kristy E. Reynolds, „Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Sayers", *Journal of Marketing* 64, iulie 2000, pp. 65-87.
28. Christian Gronroos, „A Service Quality Model and Its Marketing Implications", *European Journal of Marketing*, primăvara 1986, pp. 47-51.
29. Leonard Berry, „Big Ideas in Services Marketing", *Journal of Consumer Marketing*, primăvara 1986, pp. 47-51. Vezi și Walter E. Greene, Gary D. Walls și Larry J. Schrest, „Internal Marketing: The Key to External Marketing Success", *Journal of Services Marketing* 8, no. 4 (1994): pp. 5-13; John R. Hauser, Duncan I. Simester și Birger Wernerfelt, „Internal Customers and Internal Suppliers", *Journal of Marketing Research*, august 1996, pp. 269-80; Jagdip Singh, „Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations", *Journal of Marketing* 64, aprilie 2000, pp. 15-34.
30. „What Makes Singapore a Service Champion?", *Strategic Direction*, aprilie 2003, pp. 26-28.
31. Christian Gronroos, „A Service Quality Model", pp. 38-39; Michael D. Hartline, James G. Maxham III și Daryl O. McKee, „Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees", *Journal of Marketing*, aprilie 2000, pp. 35-50.
32. Nilly Landau, „Are You Being Served?", *International Business*, martie 1995, pp. 38-40.
33. Philip Kotler și Paul N. Bloom, *Marketing Professional Services* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1984).
34. Kotler și Bloom, *Marketing Professional Services*.
35. Glenn B. Voss, A. Parasuraman și Dhruv Grewal, „The Role of Price, Performance, and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges", *Journal of Marketing* 62, octombrie 1998, pp. 46-61.
36. www.ritzcarlton.com.
37. A Parasuraman, Valarie A. Zeithaml și Leonard L. Berry, „A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, toamna 1985, pp. 41-50. Vezi și Susan J. Devlin și H. K. Dong, „Service Quality from the Customers' Perspective", *Marketing Research: A Magazine of Management & Applications*, iarna 1994, pp. 4-13; Michael C. Brady și J. Joseph Cronin Jr., „Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality", *Journal of Marketing* 65, iulie 2001, pp. 34-49.

38. Leonard L. Berry și A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing Through Quality* (New York: Free Press, 1991), p. 16.
39. Parasuraman, Zeithaml și Berry, „A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", pp. 41-50.
40. Alison Overholt, „Cuckoo for Customers", *Fast Company*, iunie 2004, pp. 86-87.
41. John Helyar, „At E*Trade, Growing Up Is Hard to Do", *Fortune*, 18 martie 2002, pp. 88-90.
42. James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr. și Christopher W. L. Hart, *Service Breakthroughs* (New York: Free Press, 1990).
43. William C. Copacino, *Supply Chain Management* (Boca Raton, FL: St. Lucie Press, 1997).
44. Leonard L. Berry, Kathleen Seiders și Dhruv Grewal, „Understanding Service Convenience", *Journal of Marketing* 66, iulie 2002, pp. 1-17.
45. Mary Jo Bitner, „Self-Service Technologies: What Do Customers Expect?", Marketing Management, primăvara 2001, pp. 10-11; Matthew L. Meuter, Amy L. Ostrom, Robert J. Roundtree și Mary Jo Bitner, „Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology Based Service Encounters", *Journal of Marketing* 64, iulie 2000, pp. 50-64.
46. John A. Martilla și John C. James, „Importance-Performance Analysis", *Journal of Marketing*, ianuarie 1977, pp. 77-79.
47. Paradoxal, cercetarea a demonstrat că acei clienți care-și schimbă furnizorii de servicii din cauza insatisfacției sunt înclinați să manifeste niveluri înalte de fidelitate față de noua firmă furnizoare. Vezi Ganesh, Arnold și Reynolds, „Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences between Switchers and Stayers", pp. 65-87.
48. John Goodman, *Technical Assistance Research Program* (TARP), U.S. Office of Consumer Affairs Study on Complaint Handling in America, 1986; Albrecht și Zemke, *Service America!*; Berry și Parasuraman, *Marketing Services*; Roland T. Rust, Bala Subramanian și Mark Wells, „Making Complaints a Management Tool", *Marketing Management* 1, no. 3 (1992): pp. 41-45; Stephen S. Tax, Stephen W. Brown și Murali Chandrashekaran, „Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, april 1998, pp. 60-76.
49. Stephen S. Tax și Stephen W. Brown, „Recovering and Learning from Service Failure", *Sloan Management Review*, toamna 1998, pp. 75-88.
50. Robert Hiebeler, Thomas B. Kelly și Charles Ketteman, *Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions* (New York: Arthur Andersen/Simon & Schuster, 1997), pp. 184-185.
51. Tax, Brown și Chandrashekaran, „Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relatonship Marketing", pp. 60-76; Tax și Brown, „Recovering and Learning from Service Failures", pp. 75-88.
52. James G. Maxham III și Richard G. Netemeyer, „Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling", *Journal of Marketing* 67, ianuarie 2003, pp. 42-62; Singh, „Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations", pp. 15-34; Barry J. Rabin și James S. Boles, „Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences Between Men and Women", *Journal of Marketing* 62, aprilie 1998, pp. 77-91.
53. Dale Buss, „Success from the Ground Up", *Brandweek*, 16 iunie 2003, pp. 21-22.
54. Hal F. Rosenbluth și Diane McFerrin Peters, *The Customer Comes Second* (New York: William Morrow, 1992).
55. Kirstin Downey Grimsley, „Service with a Forced Smile; Safeway's Courtesy Campaign Also Elicits Some Frowns", *Washington Post*, 18 octombrie 1998, p. A1; Suzy Fox, „Emotional Value: Creating Strong Bonds with Your Customers", *Personnel Psychology*, 1 aprilie 2001, pp. 230-34.
56. Dean Foust, „Best Performers", *BusinessWeek*, 5 aprilie 2004.
57. Carolyn Marconi și Donna MacFarland, „Growth by Marketing under the Radar", prezentare făcută în cadrul întrunirii „Pathways to Growth" a Consiliului de Încredere, Marketing Science Institute, 7 noiembrie 2002.
58. Heather Green, „A Cyber Revolt in Health Care", *BusinessWeek*, 19 octombrie 1998, pp. 154-156; Laura Landro, „Health Groups Push 'Information Therapy' to Help Treat Patients", *Wall Street Journal*, 2 februarie 2001, p. B1.
59. Christopher Rowland, „The Pharmacists in Chains Promote Personal Touch to Keep Edge Over Mail-Order Firms", *Boston Globe*, 10 decembrie 2003, p. D1.
60. www.statefarm.com.
61. Geoff Keighley, „The Phantasmagoria Factory", *Business 2.0*, februarie 2004, p. 102.
62. Milind M. Lele și Uday S. Karmakar, „Good Product Support Is Smart Marketing", *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie 1983, pp. 124-32.
63. Pentru cercetări mai recente privind efectele întârzierilor în servire asupra evaluărilor serviciului, vezi Shirley Taylor, „Waiting for Service: The Relationship Between Delays and Evaluations of Service", *Journal of Marketing*, aprilie 1994, pp. 56-69; Michael K. Hui și David K. Tse, „What to Tell Consumers in Waits of Different Lengths: An Integrative Model of Service Evaluation", *Journal of Marketing*, aprilie 1996, pp. 81-90.

CAPITOLUL 14 ELABORAREA STRATEGIILOR ŞI A PROGRAMELOR DE STABILIRE A PREȚURILOR

ÎN ACEST CAPITOL VOM ABORDA URMĂTOARELE CHESTIUNI:

1. Cum analizează consumatorii prețurile și cum le evaluează?
2. Cum ar trebui o firmă să stabilească inițial prețul unui produs sau al unui serviciu?
3. Cum ar trebui o firmă să adapteze prețurile, pentru a ține cont de modificarea conjuncturii și a posibilităților?
4. Când ar trebui firma să inițieze o modificare de preț?
5. Cum ar trebui firma să răspundă la o modificare de preț operată de un concurent?

Prețul este singurul element aducător de venituri din mixul de marketing, toate celelalte producând costuri. Prețurile sunt, probabil, elementul cel mai ușor de ajustat, în cadrul mixului de marketing; atributele produsului, canalele și chiar promovarea reclamă mai mult timp. De asemenea, prețul comunică pieței poziționarea valorică intenționată pentru produsul sau marca în cauză. Un produs bine conceput și căruia i se face un marketing pe măsură poate impune un plus de preț și poate aduce mari profituri. Iată exemplul Whirlpool.

Prin tradiție, mașinile de spălat rufe și uscătoarele de rufe erau considerate produse de strictă utilitate, care nu aveau cum să justifice un preț ridicat. În anul 2001, Whirlpool a introdus modelul Duet, o mașină de spălat cu hublou de încărcare frontal și combinată cu uscător, care se vindea la un preț cu amănuntul de 2.300 $ – aproape de patru ori mai mult decât cel al modelelor comparabile. Cum a reușit Whirlpool să facă acest lucru? Duet era cu adevărat o ofertă singulară, care promitea „performanță și eficiență fără compromis". Grație imenselor sale capacități, putea să spele și să usuce mari cantități de rufe, dar, cu toate acestea, consuma mult mai puțină apă și electricitate decât mașinile de spălat ale concurenților. De asemenea, putea să spele orice tip de rufă: de la haine delicate din mătase și dantelă, la saci de dormit și pilote. Duet putea totodată să-și aroge și un avantaj emoțional pentru utilizatori: faptul că poți încărca mașina de spălat cu mai multe rufe o dată înseamnă că o poți folosi mai rar, deci ai mai mult timp și mai multă libertate ca să te ocupi de alte lucruri.[1]

Planul de prețuri pentru modelul Duet a fost rezultatul unei mutații mai ample în strategia de prețuri a firmei Whirlpool, având ca scop să reducă frecvența rabaturilor, care sunt nu doar costisitoare, ci și potențial derutante. Whirlpool voia să găsească prețurile optime pentru produsele sale. Mulți marketeri, însă, își neglijează strategiile de stabilire a prețurilor – conform unui studiu, managerii își consumă mai puțin de 10 procente din timp cu activitatea de stabilire a prețurilor.[2]

Deciziile referitoare la prețuri sunt clar complexe și dificile. Marketerii holiști trebuie să țină cont de mulți factori, când iau aceste decizii: firma, clienții, concurența și mediul de marketing. Deciziile referitoare la prețuri trebuie să concorde cu strategia de marketing a firmei, cu piețele vizate și cu poziționările mărcilor.

În acest capitol, vom oferi conceptele și instrumentele care facilitează stabilirea prețurilor inițiale și ajustarea lor de-a lungul timpului și în cadrul piețelor.

Cum trebuie înțeleasă noțiunea stabilirii prețurilor

Prețul nu este doar un număr înscris pe o etichetă sau pe un lucru. Prețului i se poate spune în multe feluri:

> Peste tot în jurul nostru sunt prețuri. Plătiți chirie pentru apartamentul dumneavoastră, taxe de studii pentru educația dumneavoastră și un onorariu medicului sau dentistului dumneavoastră. Companiile aeriene, de căi ferate, de taximetre și de autobuze vă taxează cu prețul călătoriei; companiile de utilități publice spun că percep un tarif; iar banca dumneavoastră vă percepe o dobândă pentru banii pe care vi-i împrumută. Prețul pe care-l plătiți ca să intrați cu mașina pe șoseaua Sunshine Parkway din Florida se numește taxă de autostradă, iar compania care vă asigură mașina vă percepe o primă de asigurare. Conferențiarul invitat vă cere un onorariu ca să vă povestească despre un oficial al guvernului, care a primit mită ca să ajute un personaj dubios să fure cotizațiile adunate de o asociație patronală. Cluburile sau societățile al căror membru sunteți s-ar putea să facă o colectă specială, pentru a achita unele cheltuieli neprevăzute. Avocatul dumneavoastră s-ar putea să vă ceară un avans din onorariu pentru serviciile sale. „Prețul" unui cadru managerial se numește de obicei salariu, prețul unui agent de vânzări poate fi un comision, iar prețul unui angajat „de rând" se numește, de obicei, leafă. În fine, chiar dacă economiștii nu vor fi de acord, mulți dintre noi avem impresia că impozitele pe venit sunt prețul pe care îl plătim pentru „privilegiul" de a munci ca să facem bani.[3]

Pe aproape tot parcursul istoriei, prețurile s-au stabilit prin negociere între cumpărători și vânzători. „Tocmeala" continuă să fie un fel de sport național, în unele zone ale lumii. Stabilirea unui singur preț pentru toți cumpărătorii este o idee relativ modernă, care a apărut pe la sfârșitul secolului al XIX-lea, odată cu dezvoltarea comerțului cu amănuntul la scară mare. F. W. Woolworth, Tiffany and Co., John Wanamaker și alte companii și-au făcut reclamă unei „politici stricte a prețului unic", deoarece ofereau extrem de multe articole și supravegheau foarte mulți angajați.

Astăzi, Internetul inversează parțial tendința prețului fix. Grație tehnologiei informatice, vânzătorilor le este mai ușor să folosească softuri care monitorizează deplasările clienților pe Web și care le permit să adapteze la comandă ofertele și prețurile. Noile

aplicații informatice le permit și cumpărătorilor să compare instantaneu prețurile, prin intermediul „roboților de cumpărături" – motoare online care caută online articolele dorite și fac automat comparații. Așa cum observa un analist al domeniului: „Ne îndreptăm spre o economie extrem de sofisticată. Într-un fel, seamănă cu o cursă a înarmărilor, între tehnologia comercianților și tehnologia consumatorilor."[4] (Vezi caseta „Idee de marketing: Internetul și efectele lui asupra vânzărilor și cumpărătorilor, în materie de prețuri".)

IDEE de marketing

Internetul și efectele lui asupra vânzătorilor și cumpărătorilor, în materie de prețuri

Despre comerțul în sistem electronic se poate spune că reprezintă cea mai de succes aplicație a Web-ului. Și totuși, Internetul este mai mult decât un simplu „spațiu de piață nou". Tehnologiile având la bază Internetul au început efectiv să schimbe regulile pieței. Iată doar o scurtă listă a modalităților prin care Internetul le permite vânzătorilor să facă diferențieri între cumpărători și cumpărătorilor să facă diferențieri între vânzători.

Cumpărătorii pot:

- ***Să obțină pe loc comparații de preț de la mii de vânzători.*** Un site, PriceScan.com, atrage mii de vizitatori pe zi, majoritatea cumpărători organizaționali. Programele-agent de achiziție (sau „roboții virtuali") duc cu un pas mai departe compararea prețurilor și caută date despre produse și prețuri, precum și analize de performanță, de la nu mai puțin de 2.000 de comercianți. Indiferent dacă folosesc sau nu „roboți virtuali" de căutare pentru cumpărături, consumatorii verifică acum în mod regulat prețurile ofertelor online, le compară cu cele din magazinele lor locale și se prea poate să arunce un ochi și la ceea comandă și plătesc clienții din alte țări. De asemenea, consumatorii s-ar putea să procedeze la a descompune singuri pachetul de informații referitoare la tranzacția cu un produs. De pildă, un consumator poate să folosească Internetul pentru a căuta informații despre fotocamere digitale, dar apoi să viziteze un magazin de electronice, pentru o demonstrație practică de utilizare; să plece fără a fi cumpărat nimic de acolo; să se ducă acasă și să folosească un motor de căutare, pentru a găsi cel mai scăzut preț; iar în final să cumpere o fotocameră prin comandă online.
- ***Să-și fixeze un preț și să obțină o ofertă la prețul respectiv.*** Pe site-ul Priceline.com, clientul anunță ce preț este dispus să plătească pentru un bilet de avion, pentru o cameră la hotel sau pentru închirierea unui automobil, iar Priceline verifică dacă există vreun vânzător dispus să acepte acel preț. Consumatorii pot să-și fixeze astfel propriile prețuri, dar și vânzătorii se pot folosi de această facilitate: companiile aeriene pot să-și completeze locurile din avion rămase goale, iar hotelurile vor primi indubitabil cu bucurie șansa de a-și ocupa camerele rămase libere. Site-urile axate pe agregarea volumelor combină comenzile din partea multor clienți, după care îl presează pe furnizor să ofere un rabat mai mare.
- ***Să obțină produse pe gratis.*** „Open Source", mișcarea în favoarea softurilor gratuite care a început cu Linux, va eroda marjele pentru cam toate firmele care se ocupă de software. Peste tot apar softuri cu acces liber la codul de programare: în calculatoarele noastre personale, în telefoanele noastre mobile și în decodoarele de televiziune. Pot fi găsite în serverele care fac să funcționeze site-urile Web cu acoperire mondială, cum ar fi Google și Amazon, și în giganticele sisteme aparținând corporațiilor și guvernelor. Cea mai mare provocare cu care se confruntă Microsoft, Oracle, IBM și practic orice alt

mare producător de software este acum următoarea: cum să concurezi cu programe care pot fi obținute pe gratis?

Vânzătorii pot:

- ***Să monitorizeze comportamentul clienților și să-și adapteze ofertele la nivel individual.*** Chiar dacă softurile de tip „agent pentru cumpărături" și site-urile Web de comparare a prețurilor le vor spune consumatorilor prețurile afișate, un neajuns al lor ar fi incapacitatea de a le oferi avantajele speciale pe care le pot obține cu ajutorul noilor tehnologii. GE Lighting, de exemplu, care primește anual 55.000 de solicitări pentru oferte de preț, are programe pe Web care evaluează 300 de factori luați în calcul pentru întocmirea unei oferte de preț, cum ar fi date despre vânzările anterioare și rabaturile acordate, astfel încât poate să reducă durata de procesare de la 30 de zile, la numai 6 ore.
- ***Să le acorde anumitor clienți acces la prețuri speciale.*** CDNOW, un vânzător online de albume muzicale, le trimite prin e-mail anumitor cumpărători adresa unui site Web cu prețuri mai scăzute. Dacă nu știi adresa secretă, plătești prețul întreg. Marketerii de pe piețele de afaceri se folosesc deja de extraneturi, pentru a controla cu precizie nivelul stocurilor, al costurilor și al cererii în orice moment dat – și pentru a ajusta pe loc prețurile în consecință.

Atât cumpărătorii, cât și vânzătorii, pot:

- ***Să negocieze prețuri în cadrul licitațiilor și al burselor online.*** Vreți să vă vindeți excedentul de câteva sute de bucăți din produsul X, foarte puțin uzate? Anunțați o ofertă de vânzare pe eBay. Vreți să cumpărați carduri de colecție cu jucători de baseball, la un preț de chilipir? Intrați pe site-ul www.baseballplanet.com.

Sursele: Amy E. Cortese, „Good-Bye to Fixed Pricing?", *BusinessWeek*, 4 mai 1998, pp. 71-84; Michael Menduno, „Priced to Perfection", *Business 2.0*, 6 martie 2001, pp. 40-42; Faith Keenan, „The Price Is Really Right", *BusinessWeek*, 31 martie 2003, pp. 61-67; Paul Markillie, „A Perfect Market: A Survey of E-Commerce", *The Economist*, 15 mai 2004, pp. 3-20; David Kirkpatrick, „How the Open-Source World Plans to Smack Down Microsoft, and Oracle, and ...", *Fortune*, 23 februarie 2004, pp. 92-100. Pentru comentarii asupra câtorva dintre aspectele teoretice ale subiectului, vezi Florian Zettelmeyer, „Expanding to the Internet: Pricing and Communication Strategies when Firms Compete on Multiple Channels", *Journal of Marketing Research* 37, august 2000, pp. 292-308; John G. Lynch Jr. și Dan Ariely, „Wine Online: Search Costs Affect Competition on Price, Quality, and Distribution", *Marketing Science*, iarna 2000, pp. 83-103; Rajiv Lal și Miklos Sarvary, „When and How Is the Internet Likely to Decrease Price Competition?", *Marketing Science* 18, no. 4, 1999, pp. 485-503.

Prin tradiție, prețul a funcționat ca factor determinant hotărâtor al alegerii cumpărătorului. Acest lucru rămâne și astăzi valabil în țările mai sărace, în cazul grupurilor sociale mai nevoiașe și pentru produsele de tip „marfă nediferențiată". Deși factorii independenți de preț au devenit mai importanți în comportamentul cumpărătorului pe parcursul ultimelor decenii, prețul continuă să rămână unul dintre cele mai importante elemente care determină cota de piață și profitabilitatea. Consumatorii și agenții de aprovizionare au acces mai larg la informații despre prețuri și la furnizori care oferă rabaturi. Consumatorii îi presează pe detailiști să-și scadă prețurile. Detailiștii îi presează pe producători să-și reducă prețurile. Iar rezultatul este o piață ce se caracterizează prin utilizarea masivă a rabaturilor și a promovării vânzărilor.

Cum procedează firmele în privința prețurilor

Firmele își stabilesc prețurile într-o varietate de moduri. În cazul firmelor mici, prețurile sunt adesea stabilite de patron. În cazul firmelor mari, stabilirea prețurilor intră în atribuțiile managerilor de diviziune și a managerilor liniilor de produse. Dar chiar și aici, conducerea managerială superioară este aceea care stabilește obiectivele generale și politicile de preț și, în multe cazuri, trebuie să aprobe prețurile propuse de managerii din eșaloanele inferioare. În sectoarele unde prețul este un factor hotărâtor (industria aerospațială, exploatarea căilor ferate, companiile petroliere), firmele își vor înființa adesea un departament de prețuri, care stabilește singur sau împreună cu alte departamente prețurile adecvate. Acest departament se subordonează departamentului de marketing, departamentului financiar sau conducerii superioare. Asupra prețurilor se mai pronunță și alte categorii de cadre, printre care managerii de vânzări, managerii de producție, managerii financiari și contabilii.

Reponsabilii din firmă se plâng că stabilirea prețurilor este o mare durere de cap – și încă una care se înrăutățește pe zi ce trece! Multe firme își gestionează prost activitatea de stabilire a prețurilor, repezindu-se să adopte „strategii" gen: „Ne stabilim mai întâi costurile, după care aplicăm marjele uzuale din sectorul nostru". Alte erori des întâlnite sunt: prețul nu este revizuit suficient de des pentru a se exploata schimbările de pe piață; prețul se stabilește independent de restul mixului de marketing, în loc să fie tratat ca un element intrinsec al strategiei de poziționare pe piață; și prețul nu este suficient de variat pentru articole de produs diferite, segmente de piață diferite, canale de distribuție diferite și ocazii de cumpărare diferite.

Dar altele adoptă o atitudine complet diferită, adică utilizează prețul ca pe un instrument strategic decisiv. Acești „ași în utilizarea prețurilor pentru avantaj competitiv" au descoperit puternicul efect de pârghie al prețului asupra rezultatului final din situația de profit.[5] Cum? Prin adaptarea prețurilor și a ofertelor în funcție de valoarea și de costurile fiecărui segment.

PROGRESSIVE INSURANCE

În sectorul asigurărilor auto, Progressive Insurance culege și analizează mai bine decât oricine altcineva datele privitoare la pierderi. Faptul că înțelege atât de bine cât o costă să servească categorii diverse de clienți îi permite să-și ofere serviciile unor clienți cu grad foarte ridicat de risc, dar și extrem de lucrativi, pe care nimeni altcineva nu vrea să-i asigure. Scutită de concurență și înarmată cu un solid bagaj de cunoștințe privitoare la costuri, compania Progressive obține profituri frumoase servind această bază de clienți.[6]

Importanța urmăririi profitabilității în stabilirea prețurilor a fost demonstrată printr-un studiu efectuat în 1992 de McKinsey & Company. Examinând un număr de 2.400 de firme, cei de la McKinsey au ajuns la concluzia că o îmbunătățire cu un procent a prețului aducea o îmbunătățire cu 11,1 procente a profitului operațional. În contrast,

îmbunătățirile cu un procent ale costurilor variabile, de volum și fixe produceau îmbunătățiri ale profitului de numai 7,8 la sută, 3,3 la sută și respectiv 2,3 la sută.

Conceperea și implementarea cu eficacitate a strategiilor de preț impune o foarte bună cunoaștere a psihologiei consumatorului, în ceea ce privește prețurile, precum și o abordare sistematică a activităților de stabilire, adaptare și modificare a prețurilor.

Psihologia consumatorului și stabilirea prețului

În opinia multor economiști, consumatorii iau prețul ca pe un dat, în sensul că îl acceptă „la valoarea nominală" – așa cum este el enunțat de vânzător. Marketerii știu însă că, de multe ori, consumatorii procesează în mod activ informațiile despre prețuri, pe care le interpretează în lumina a ceea ce știu deja din experiența unor achiziții anterioare, din comunicații formale (reclame, vizite de vânzare, broșuri informative), din comunicații informale (cu prietenii, cu colegii, cu membrii familiei) și din resursele existente la punctele de vânzare sau online.[7] Deciziile de cumpărare au la bază modul în care percep consumatorii prețurile și ceea ce ei consideră a fi prețul real curent – *nu* prețul enunțat de marketer. E foarte posibil ca ei să aibă un prag de preț mai coborât, sub care orice preț le va semnala o calitate inferioară sau una inacceptabilă, precum și un prag de preț mai ridicat, peste care orice preț devine prohibitiv și consumatorii vor considera că oferta de preț respectivă nu merită atâția bani.

Înțelegerea modului în care consumatorii își formează percepțiile asupra prețurilor constituie o prioritate importantă pentru activitatea de marketing. Aici, vom analiza problematica a trei factori cu influență considerabilă asupra percepției consumatorului: prețurile de referință, deducțiile privind relația preț-calitate și terminațiile numerice de preț.

PREȚURILE DE REFERINȚĂ Cercetări anterioare au arătat că, deși consumatorii pot cunoaște foarte bine nivelul general al prețurilor care îi interesează, un număr surprinzător de mic dintre ei pot să-și amintească precis și corect prețurile unor produse anume.[8] Totuși, atunci când examinează produsele, consumatorii apelează adeseori la **prețuri de referință**. În analizarea unui preț observat, consumatorii îl compară adeseori cu un preț de referință intern (informații despre prețuri existente în memorie) sau cu un cadru de referință extern (cum ar fi un „preț uzual cu amănuntul" afișat la vedere).[9]

Se poate apela la orice tip de preț de referință (vezi tabelul 14.1). De multe ori, vânzătorii încearcă să manipuleze prețurile de referință. Spre exemplu, un vânzător poate să-și amplaseze produsul printre alte produse scumpe, pentru a da de înțeles că face parte din aceeași clasă. Magazinele universale expun articolele de îmbrăcăminte pentru femei în raioane separate, diferențiate prin prețuri; rochiile care pot fi găsite în raionul cu articole mai scumpe sunt considerate de mai bună calitate.

TABELUL 14.1 Posibile prețuri de referință pentru consumatori

- „Prețul corect" (cât ar trebui să coste produsul)
- Prețul tipic
- Ultimul preț plătit
- Prețul legat de un plafon maxim (prețul de rezervare sau cea mai mare sumă pe care ar plăti-o consumatorii)
- Prețul legat de un nivel minim (prețul de prag sau cea mai mică sumă pe care ar plăti-o consumatorii)
- Prețurile concurenților
- Prețul viitor așteptat
- Prețul cu rabat obișnuit

Sursa: Adaptare după Russell S. Winer, „Behavioral Perspectives on Pricing: Buyers' Subjective Perceptions of Price Revisited", în *Issues in Pricing: Theory and Research*, ediție coordonată de Timothy Devinney (Lexington, MA. Lexington Books, 1988), pp. 35-57.

Raționamentul pe baza prețului de referință este încurajat și prin explicitarea unui preț ridicat propus de producător; prin sublinierea faptului că produsul a avut un preț inițial mult mai mare; sau prin menționarea prețului ridicat practicat de un concurent.[10]

ELECTRONICELE PENTRU PIAȚA DE CONSUM

Pe site-ul Web al firmei JVC, se întâmplă adeseori ca prețul cu amănuntul sugerat de producător să nu aibă absolut nici o legătură cu prețul pe care vi-l va cere un detailist pentru articolul respectiv. De pildă, pentru un model compact de videocameră digitală care funcționează în paralel și ca aparat de fotografiat, JVC sugerează un preț cu amănuntul de 1.099,95 $, dar lanțul Circuit City îl vindea cu 799,99 $, iar site-ul Amazon.com, cu 699,99 $. În comparație cu alte articole de consum, de la îmbrăcăminte la automobile și de la mobilă la periuțe de dinți, există un decalaj mare între prețurile enunțate în mod uzual de producător și cele enunțate de detailist pentru electronicele destinate pieței de consum. „Cel mai simplu lucru care se poate spune este că l-am învățat pe cumpărătorul de aparatură electronică destinată pieței de consum să creadă că obține o reducere de 20, 30 sau 40 la sută", a declarat Robert Atkins, vicepreședinte al firmei Mercer Management Consulting. Un manager de produs de la Olympus America, firmă cunoscută în principal pentru aparatele sale de fotografiat, apără această practică spunând că prețul cu amănuntul ridicat pe care îl sugerează producătorul reprezintă un instrument de influență psihologică: un preț de referință care îi face pe oameni să vadă că obțin ceva de valoare, contra unei sume sub prețul cel mai mare.[11]

Marketerii abili încearcă să formuleze prețul în așa fel încât să semnaleze cea mai bună valoare posibilă. De exemplu, un articol relativ mai scump poate fi văzut ca mai puțin scump, dacă prețul este împărțit în unități mai mici: un abonament anual de 500 $ poate fi văzut ca mai scump decât formularea „sub 50 $ pe lună", chiar dacă totalurile sunt aceleași.[12]

Când consumatorii apelează la unul sau mai multe dintre aceste cadre de referință, prețul pe care îl percep poate să difere de prețul enunțat.[13] Cercetarea întreprinsă pe tema prețurilor de referință a arătat că „surprizele neplăcute" – când prețul perceput este mai mic decât prețul enunțat – pot avea un impact mai mare asupra probabilității de cumpărare, decât surprizele plăcute.[14]

DEDUCȚIILE PRIVIND RELAȚIA PREȚ-CALITATE Mulți consumatori utilizează prețul ca un indicator al calității. Evaluarea prețului pe baza imaginii este deosebit de eficace în cazul produselor de orgoliu, cum ar fi parfumurile și automobilele scumpe. O sticluță de parfum cu prețul de 100 $ s-ar putea să conțină o cantitate de parfum care valorează, practic, numai 10 $, dar cei care vor să facă un cadou plătesc 100 $ pentru a-și comunica prețuirea față de persoana căreia îi este destinat parfumul.

În cazul automobilelor, percepția asupra prețului și percepția asupra calității interacționează.[15] Mașinile cu prețuri mai mari sunt percepute ca având o calitate mai înaltă. Mașinile de calitate mai înaltă sunt, la fel, percepute ca având un preț mai mare decât se întâmplă în realitate. În tabelul 14.2 puteți vedea cum percepțiile consumatorilor în privința mașinilor pot să nu concorde cu realitatea. Atunci când se pot obține informații alternative despre calitatea reală, prețul devine un indicator mai puțin important al calității. Când aceste informații nu pot fi obținute, prețul funcționează ca un mijloc de semnalare a calității.

CKE RESTAURANTS

În domeniul alimentației de tip fast-food, „endemismul" războaielor prețurilor este văzut de unii observatori ca un simptom al erodării calității. Tocmai de aceea CKE Restaurants, firma-mamă a localurilor Carl Jr. și Hardee, a început să opună rezistență tendinței în favoarea „meniurilor de un dolar", ridicând prețul hamburgerilor pe care-i oferă. Președintele-director general al firmei, Andrew F. Puzder, declară: „Problema e că, dacă începi să vinzi ceva cu 99 de cenți, oamenii zic că atâta valorează: 99 de cenți. Iar aceia sunt cei mai puțin profitabili clienți." Când Puzder a cumpărat lanțul Hardee, aflat în mare dificultate, parte a efortului de redresare pe care l-a inițiat a fost concentrarea pe calitate și pe meniuri ieșite din comun, pentru ambele lanțuri de restaurante. Așa a fost creat hamburgerul de 3,95 $, căruia i se face reclamă ca „Hamburgerul de șase dolari", în ideea de a transmite atât conotația de calitate, cât și cea de valoare.[16]

Pentru unele mărci se adoptă o politică a insuficienței, ca mijloc de a transmite ideea calității și de a justifica un preț mai mare. Unii fabricanți de automobile au pus capăt curentului de reduceri masive de preț care a zguduit industria auto și produc loturi mai mici de noi modele, creând rumoare publică în jurul lor și folosindu-se de cerere ca să ridice prețul de ofertă.[17] Listele de așteptare, altădată apanajul unor mașini fabricate în ediție limitată, cum ar fi marca Ferrari, încep să devină un lucru obișnuit și pentru modele de pe piața de masă, printre care sport-utilitarele Volkswagen și Acura, și „minivanurile" Toyota și Honda.

TABELUL 14.2 Percepțiile consumatorilor și realitatea, pentru automobile

Firma de servicii financiar-bursiere Morgan Stanley a folosit ediția pe 2003 a studiului de încredere în calitatea autovehiculelor întocmit de J.D. Power and Associates, care urmărește fiabilitatea pe o perioadă de trei ani, și ancheta pe tema calității percepute, derulată de CNW Market Research, pentru a afla ce mărci de automobile ar putea fi supraevaluate sau subevaluate.

Supraevaluate: Mărci a căror calitate percepută o depășește pe cea reală (cu menționarea diferenței procentuale)

Land Rover	75,3%
Kia	66,6%
Volkswagen	58,3%
Volvo	36,0%
Mercedes	34,2%

Subevaluate: Mărci a căror calitate reală o depășește pe cea percepută (cu menționarea diferenței procentuale)

Mercury	42,3%
Infiniti	34,1%
Buick	29,7%
Lincoln	25,3%
Chrysler	20,8%

Sursa: David Kiley, „U.S. Automakers Get a Bum Rap", *USA Today*, 15 ianuarie 2004, p. B5.

Așa cum a demonstrat-o moda nebună a jucăriilor de pluș Beanie Baby, oferta insuficientă, combinată cu o cerere susținută, poate avea ca rezultat prețuri de piață ridicate. Iată încă un exemplu:

DREW ESTATES

Produse în Nicaragua, aromatizate cu vin, ulei și plante, și ambalate în cutii care au etichete concepute în stilul plastic graffiti, trabucurile Drew Estates se vând prin doar 500 de magazine din Statele Unite. Sortimentele atipice de aromă, marketingul nonconformist și „colorat", precum și producția limitată a celor trei linii principale de trabucuri – Acid, Natural și Ambrosia – au contribuit la impunerea unor prețuri ridicate, de aproximativ 10 $ bucata. Cei de la firma producătoare Drew Estates îi mențin pe clienți, cu maximă încântare, într-o stare de permanentă nesiguranță în legătură cu marca. Așa cum spune cofondatorul firmei, Jonathan Drew: „În ziua în care intru pe piața de masă, se cheamă că am ieșit din afaceri. Când oamenii sunt în magazin, vor cumpăra o cutie cu 150 $, fiindcă nu știu dacă vor mai vedea una în următoarele trei luni."[18]

INDICIILE PSIHOLOGICE REFERITOARE LA PREȚ Percepțiile consumatorilor în legătură cu prețul sunt influențate și de strategiile alternative de stabilire a prețurilor.

Numeroși vânzători cred că prețurile ar trebui să se termine cu o cifră impară. Mulți clienți văd un amplificator stereo comercializat la prețul de 299 $, în loc de 300 $ – din simplul motiv că se dorește ca produsul să aparțină gamei de prețuri definite prin valoarea 200, mai degrabă decât gamei definite prin valoarea 300. Conform datelor de cercetare, consumatorii tind să proceseze mental prețurile analizându-le „de la stânga la dreapta", mai degrabă decât prin rotunjire.[19] Codificarea de această manieră a prețurilor este importantă, în cazul în care există un „prag psihologic de rupere" la nivelul prețului rotunjit superior. O altă explicație este faptul că terminația în cifra 9 transmite ideea de reducere sau chilipir, ceea ce sugerează că, dacă o firmă dorește crearea unei imagini de preț ridicat, ar trebui să evite tactica terminației impare.[20] Există chiar un studiu care a arătat că, atunci când prețul unei rochii a fost *majorat* de la 34 $ la 39 $, cererea a crescut cu o treime, dar a rămas neschimbată, atunci când prețul a fost majorat de la 34 $ la 44 $.[21]

Prețurile terminate cu cifra 0 sau 5 sunt și ele des întâlnite pe piață, deoarece se crede că îi ajută pe consumatori să le proceseze mental și să le extragă din memorie cu mai multă ușurință.[22] Indiciul vizual „Reduceri" alături de prețuri s-a demonstrat că stimulează cererea, dar numai dacă nu se apelează la el în exces: vânzările totale ale unei categorii sunt maxime atunci când doar pentru unele articole din categorie, nu pentru toate, se indică reducerea de preț; dincolo de un anumit punct, utilizarea suplimentară a semnului de reducere a prețului va provoca o scădere a vânzărilor totale aferente categoriei.[23] În caseta „Notă de marketing: Când se folosesc indiciile psihologice referitoare la preț" sunt prezentate câteva reguli orientative.

Stabilirea prețului

O firmă trebuie să stabilească un preț pentru prima oară atunci când dezvoltă un produs nou, atunci când își introduce produsul obișnuit într-un canal de distribuție nou sau într-o altă zonă geografică și atunci când depune o ofertă de licitație pentru adjudecarea unui contract. Firma trebuie să decidă unde să-și poziționeze produsul, după coordonatele

NOTĂ de marketing

Când se folosesc indiciile psihologice referitoare la preț

Indiciile psihologice referitoare la preț, cum ar fi semnele de reduceri și prețurile care se termină cu cifra 9, își pierd din eficacitate cu cât sunt folosite mai mult. Anderson și Simester susțin că aceste indicii trebuie să fie utilizate judicios, pentru articolele în legătură cu care cunoștințele consumatorilor despre prețuri s-ar putea să fie deficitare. Cei doi autori citează următoarele exemple:

1. Clienții cumpără rar articolul respectiv.
2. Clienții sunt noi.
3. Designul produsului variază în timp.
4. Prețurile variază după un tipar sezonier.
5. Calitatea sau tipodimensiunea variază între magazine.

Sursa: Adaptare după Eric Anderson și Duncan Simester, „Mind Your Pricing Cues", *Harvard Business Review*, septembrie 2003, pp. 96-103.

calității și prețului. Pe anumite piețe, cum ar fi cea a automobilelor, pot fi găsite nu mai puțin de opt *eșaloane (clase) de prețuri* sau puncte ori niveluri de preț:

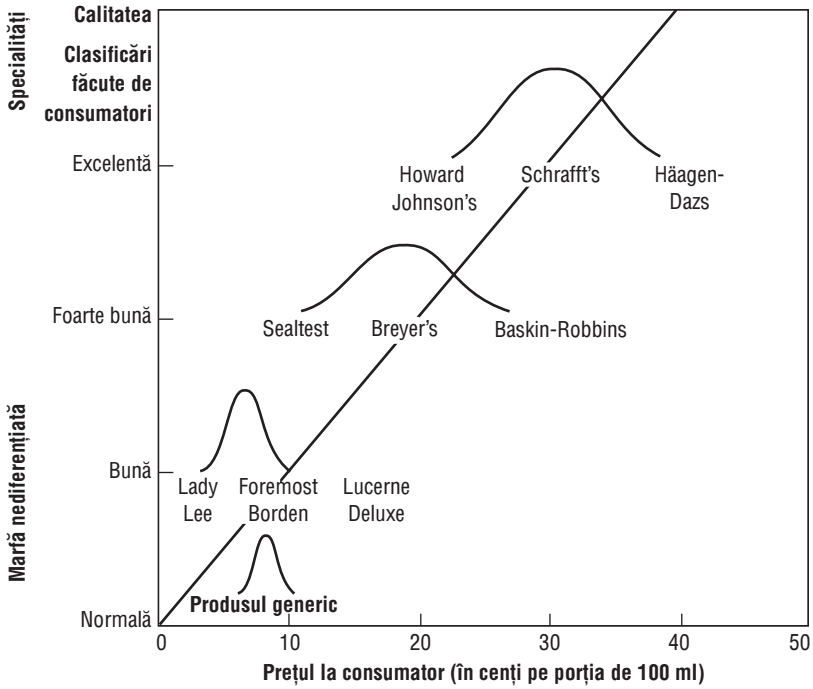
Segmentul	**Exemplu (automobile)**
Suprem	Rolls-Royce
Etalon-aur	Mercedes-Benz
Lux	Audi
Nevoi speciale	Volvo
De mijloc	Buick
Ușurință/comoditate	Ford Escort
Imitație fidelă, dar mai ieftină	Hyundai
Numai prețul contează	Kia

Pe majoritatea piețelor există între trei și cinci eșaloane sau clase de prețuri. Marriott Hotels se pricepe foarte bine să dezvolte mărci diferite pentru niveluri de preț diferite: Marriott Vacation Club – Vacation Villas (prețul cel mai ridicat), Marriott Marquis (preț ridicat), Marriott (preț ridicat spre mediu), Renaissance (preț mediu spre ridicat), Courtyard (preț mediu), Towne Place Suites (preț mediu spre scăzut) și Fairfield Inn (preț scăzut).

Adeseori, consumatorii clasifică mărcile după clasele de prețuri dintr-o categorie.[24] De exemplu, în figura 14.1 sunt indicate cele trei clase de prețuri rezultate dintr-un

FIGURA 14.1

Clasele de prețuri de pe piața înghețatei



studiu asupra pieței înghețatei.[25] Pe această piață, așa cum se vede în figură, există și o relație între preț și calitate. În interiorul oricăreia dintre clase, așa cum indică figura, există o gamă de prețuri acceptabile, denumite *intervale de prețuri*. Intervalele de prețuri le oferă managerilor unele indicii în ceea ce privește flexibilitatea și marja de manevră pe care pot să și le permită, atunci când decid să-și amplaseze mărcile într-o anumită clasă de prețuri.

Firma are de luat în considerare mulți factori, atunci când își stabilește politica de prețuri.[26] Noi vom descrie aici o procedură în șase etape: (1) alegerea obiectivului urmărit prin stabilirea prețului; (2) determinarea cererii; (3) estimarea costurilor; (4) analizarea costurilor, a prețurilor și a ofertelor concurenților; (5) alegerea unei metode de stabilire a prețului; (6) alegerea prețului final.

Etapa 1: Alegerea obiectivului urmărit prin stabilirea prețului

Firma hotărăște mai întâi unde vrea să-și poziționeze oferta de piață. Cu cât obiectivele firmei sunt mai clare, cu atât prețul va fi mai ușor de stabilit. O firmă poate să urmărească oricare dintre următoarele cinci obiective, prin intermediul stabilirii prețului: supraviețuirea pe piață, profitul curent maxim, cota de piață maximă, câștigul maxim prin exploatarea rapidă a pieței sau poziția de lider în privința calității produsului.

SUPRAVIEȚUIREA Firmele își stabilesc drept obiectiv major *supraviețuirea*, dacă au de luptat cu un excedent de capacitate, cu o concurență intensă sau cu schimbarea dorințelor consumatorilor. Atâta timp cât prețurile acoperă costurile variabile și o parte din costurile fixe, firma se menține pe piață. Supraviețuirea este un obiectiv pe termen scurt; pentru viitorul îndepărtat, firma trebuie să învețe cum să adauge valoare, dacă nu vrea să dispară de tot.

MAXIMUM DE PROFIT CURENT Multe firme încearcă să stabilească un preț care să le *maximizeze profiturile curente*. Prin urmare, ele își vor estima cererea și costurile corespunzătoare unor variante diverse de preț, după care vor alege varianta de preț care le aduce maximum de profit curent, un flux de numerar maxim sau o rată maximă a rentabilității investiției. Această strategie pleacă de la ipoteza că firma își cunoaște funcțiile de cerere și de cost; în realitate, însă, acestea sunt dificil de estimat. Prin punerea accentului pe performanța curentă, compania riscă să sacrifice performanța pe termen lung, ignorând efectele celorlalte variabile din mixul de marketing, reacțiile concurenților și restricțiile legale impuse asupra prețului.

COTA MAXIMĂ DE PIAȚĂ Unele firme vor să-și *maximizeze cota de piață*. Ele consideră că un volum de vânzări mai ridicat va conduce la costuri unitare mai scăzute și la un profit mai mare pe termen lung. Pornind de la ipoteza că piața este sensibilă la preț, își fixează prețul cel mai scăzut. Texas Instruments (TI) practică această **politică**

de preț pentru penetrarea pieței. TI construiește o fabrică mare, își fixează prețul la un nivel cât mai scăzut posibil, câștigă o cotă mare de piață, beneficiază de costuri în scădere și își reduce și mai mult prețul, pe măsură ce costurile scad.

Următoarele condiții favorizează stabilirea unui preț scăzut: (1) piața este extrem de sensibilă la preț și un preț scăzut stimulează creșterea pieței; (2) costurile de producție și cele de distribuție scad odată cu acumularea experienței de producție; (3) un preț scăzut descurajează concurența efectivă și cea potențială.

EXPLOATAREA RAPIDĂ A PIEȚEI, CU CÂȘTIG MAXIM Firmele care vin cu o nouă tehnologie au preferință pentru stabilirea unor prețuri mari, în ideea de a *exploata rapid piața cu maximum de câștig* („smântânirea sau raderea pieței"). Sony practică frecvent această **strategie de stabilire a prețului pentru exploatarea rapidă a pieței**. În 1990, când Sony a introdus primul televizor cu înaltă densitate a imaginii din lume, pe piața japoneză, acesta costa 43.000 $. Pentru ca Sony să poată „lua spuma" unui maximum de încasări de pe diversele segmente ale pieței, prețul a scăzut constant de-a lungul anilor: în 1993, un televizor de acest tip cu diagonala de 70 de centimetri costa puțin peste 6.000 $, iar în 2004, se putea cumpăra un televizor cu diagonala de 127 de centimetri la prețul de aproximativ 1 200 $.[27]

Exploatarea rapidă a pieței printr-un preț inițial mare are rost atunci când sunt îndeplinite următoarele condiții: (1) există suficient de mulți cumpărători care să aibă un nivel ridicat al cererii curente; (2) costurile unitare de producere a unui volum mic nu sunt atât de mari încât să anuleze avantajul de a percepe prețul pe care îl suportă piața; (3) prețul inițial mare nu atrage mai mulți concurenți pe piață; (4) prețul mare comunică imaginea unui produs superior.

DOMINAREA PIEȚEI PRIN CALITATEA PRODUSULUI O firmă și-ar putea propune să devină *liderul de calitate a produsului* de pe piață. Multe mărci se străduiesc să fie „un lux accesibil": produse sau servicii caracterizate prin niveluri înalte ale calității percepute, gustului și statutului social, cu un preț doar atât de ridicat încât să nu depășească limita pe care și-o pot permite consumatorii. Mărci cum ar fi cafeaua Starbucks, șamponul Aveda, lenjeria Victoria's Secret, automobilele BMW și aragazurile Viking au reușit să se poziționeze ca lideri de calitate în categoriile lor, combinând calitatea, luxul și prețurile ridicate cu o bază de clienți extraordinar de fideli.[28] Mărcile Grey Goose și Absolut și-au format o nișă de superlux pe piața esențialmente inodoră, incoloră și insipidă a categoriei „vodcă", printr-un marketing abil, derulat în incinta magazinelor și în afara lor, care a făcut ca mărcile să apară drept foarte șic și exclusive.[29]

ALTE OBIECTIVE Organizațiile nonprofit și cele din sectorul public s-ar putea să adopte alte obiective ale politicii de preț. O universitate urmărește *recuperarea parțială a costurilor*, știind că trebuie să se bazeze pe donații private și pe subvenții publice, pentru acoperirea celorlalte costuri. Un spital nonprofit ar putea urmări recuperarea integrală a

costurilor, prin politica de preț pe care o aplică. O companie teatrală nonprofit ar putea să-și stabilească prețul la bilete în ideea de a obține un grad maxim de ocupare a locurilor din sală. O agenție de servicii sociale ar putea să stabilească un preț social, adaptat la diversele niveluri de venit ale clienților.

Indiferent de obiectivul specific urmărit, organizațiile care utilizează prețul ca instrument strategic vor avea mai mult de câștigat decât cele care lasă pur și simplu costurile sau piața să le determine politica de preț.

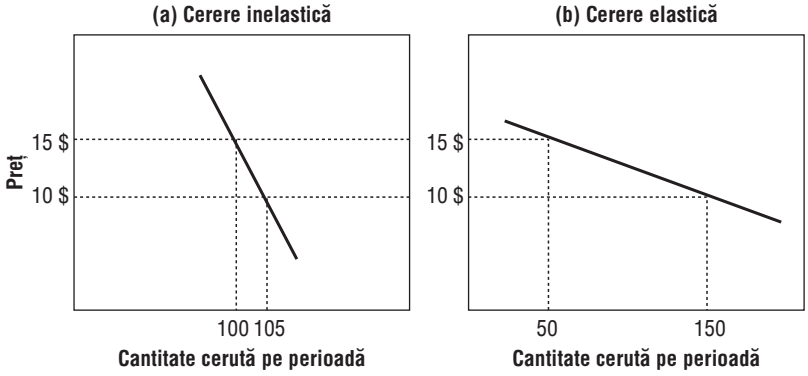
Etapa 2: Determinarea cererii

Fiecare preț va conduce la un alt nivel al cererii și, prin urmare, va avea un alt impact asupra obiectivelor de marketing ale firmei. Relația dintre variantele de preț și cererea curentă rezultantă se poate reprezenta printr-o curbă a cererii (vezi figura 14.2). Într-o situație normală, cererea și prețul sunt invers proporționale: cu cât prețul este mai mare, cu atât cererea va fi mai mică. În cazul bunurilor de prestigiu, curba cererii evoluează uneori în sens ascendent. O companie de parfumuri și-a majorat prețul și a vândut mai mult parfum, în loc de mai puțin! Unii consumatori consideră că un preț mai mare înseamnă și un produs mai bun. Totuși, dacă se percepe un preț prea ridicat, nivelul cererii s-ar putea să scadă.

SENSIBILITATEA LA PREȚ Curba cererii arată cantitatea care este probabil să fie cumpărată la diverse niveluri de preț, însumând reacțiile a numeroși indivizi cu grade diferite de sensibilitate la preț. Primul pas în estimarea cererii constă în a înțelege ce anume influențează sensibilitatea la preț. În general vorbind, clienții sunt cel mai sensibili la preț în cazul produselor care costă foarte mult sau pe care le cumpără frecvent; sunt mai puțin sensibili la preț în cazul produselor care nu costă mult sau pe care le cumpără rar; și se arată de asemenea mai puțin sensibili la preț, atunci când prețul nu reprezintă decât o cotă neînsemnată din costul total al obținerii, al exploatării și al întreținerii produsului pe durata sa de viață. Un vânzător poate să perceapă un preț mai ridicat decât concurenții săi și totuși să obțină comenzi, dacă îi poate convinge pe clienți că le oferă cel mai scăzut *cost total de deținere (CTD)*.

FIGURA 14.2

Cerere inelastică și cerere elastică



Desigur, firmele preferă să aibă de-a face cu clienți care se arată mai puțin sensibili la preț. În tabelul 14.3 puteți vedea o listă cu câteva caracteristici care sunt asociate scăderii sensibilității la preț. Pe de altă parte, un efect major al Internetului a fost acela de a amplifica sensibilitatea la preț a clienților. Când cumpără online o anumită carte, de pildă, un client poate să compare prețurile oferite de aproape treizeci de librării online, dând pur și simplu clic pe mySimon.com. Iar diferențele dintre prețurile astfel afișate pot să ajungă și la 20 de procente!

Totuși, deși Internetul le oferă mai multe posibilități cumpărătorilor sensibili la preț de a găsi și de a favoriza site-urile cu prețuri mai mici, mulți cumpărători nu sunt chiar atât de sensibili la preț. McKinsey a derulat un studiu și a constatat că 89 la sută din clienții de pe Internet au vizitat numai un singur site de cărți, 84 la sută au vizitat numai un singur site de jucării și 81 la sută au vizitat numai un singur site de înregistrări muzicale, ceea ce demonstrează că pe Internet cumpărarea pe baza comparațiilor de preț are loc într-un grad mai scăzut decât este posibil.

Firmele trebuie să înțeleagă sensibilitatea la preț a clienților lor și a clienților potențiali, precum și compromisurile pe care oamenii sunt dispuși să le facă între nivelul prețului și caracteristicile produsului. Cei care îi vizează numai pe clienții sensibili la preț „se ridică de la masă când sunt încă bani mulți de câștigat".

ESTIMAREA CURBELOR CERERII Majoritatea firmelor încearcă într-un fel sau altul să-și evalueze curbele cererii, utilizând mai multe metode diferite.

- ***Analiza statistică*** a prețurilor din trecut, a cantităților vândute și a altor factori, pentru a se estima relațiile de influență reciprocă. Datele pot fi longitudinale (de-a lungul timpului) sau în secțiune transversală (locuri diferite, în același moment). Elaborarea modelului adecvat și înglobarea în model a datelor cu ajutorul tehnicilor statistice adecvate reclamă un grad considerabil de competență.

TABELUL 14.3 Factori care diminuează sensibilitatea la preț

- Produsul este mai distinctiv.
- Cumpărătorii sunt mai puțin conștienți de existența unor substitute.
- Cumpărătorii nu pot compara cu ușurință calitatea substitutelor.
- Cheltuiala reprezintă o parte mai mică din venitul total al cumpărătorului.
- Cheltuiala este mică, în comparație cu costul total al produsului final.
- Parte din costul total este suportată de altcineva.
- Produsul este utilizat împreună cu alte active, cumpărate anterior.
- Se presupune că produsul este de calitate superioară, este mai prestigios sau comportă exclusivitate.
- Cumpărătorii nu au posibilitatea să stocheze produsul.

Sursa: Adaptare după Thomas T. Nagle și Reed K. Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*, ediția a 3-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), capitolul 4.

■ ***Experimentele de preț.*** Bennett și Wilkinson au modificat sistematic prețurile la mai multe produse vândute printr-un magazin cu reduceri de preț și au observat rezultatele.[30] O variantă a acestei metode ar fi aplicarea unor prețuri diferite în teritorii de vânzare similare, pentru a observa influența asupra vânzărilor. Încă o variantă ar fi utilizarea Internetului. O firmă de comerț electronic ar putea testa impactul unei majorări de preț cu 5 procente, oferind un preț mai mare la fiecare al patruzecilea vizitator, pentru a compara reacțiile de cumpărare. Dar se impune prudență în aplicarea acestei metode, pentru a nu-i aliena pe clienți, așa cum s-a întâmplat când Amazon și-a testat politica de rabaturi cu 30 la sută, 35 la sută și 40 la sută asupra cumpărătorilor de DVD-uri – doar ca să constate că i-a supărat foarte tare pe cei care primiseră rabatul de 30 la sută.[31]

■ ***Anchetele***. A treia metodă constă în a-i întreba pe cumpărători câte unități de produs ar cumpăra la diverse prețuri propuse, deși există întotdeauna un risc: cumpărătorii s-ar putea să-și subdimensioneze deliberat intențiile de cumpărare, pentru a descuraja firma să stabilească prețuri mai mari. [32]

Când evaluează relația dintre preț și cerere, cercetătorul de piață trebuie să verifice efectul diverșilor factori apți să influențeze cererea. Reacția concurenților contează mult, din acest punct de vedere. De asemenea, dacă firma își modifică și alți factori din mixul de marketing, nu numai prețul, efectul schimbării prețului ca atare va fi greu de evaluat. Nagle a realizat un excelent rezumat sintetic al diverselor metode de estimare a sensibilității la preț și a cererii.[33]

ELASTICITATEA CERERII ÎN FUNCȚIE DE PREȚ Marketerii au nevoie să știe cât de reactivă sau de elastică va fi cererea la o schimbare a prețului. Să ne uităm puțin la cele două curbe ale cererii din figura 14.2. În cazul curbei (a), o majorare a prețului de la 10 $ la 15 $ conduce la o scădere relativ mică a cererii, de la nivelul 105 la 100. În cazul curbei (b), aceeași majorare de preț duce la o diminuare substanțială a cererii, de la 150 la 50. Atunci când cererea se modifică foarte puțin odată cu o mică modificare de preț, spunem despre cerere că este *inelastică*. Dacă nivelul cererii se schimbă considerabil, cererea este *elastică*. Cu cât gradul de elasticitate este mai mare, cu atât rezultă o sporire mai mare a volumului cererii, din reducerea cu un procent a prețului.

Cererea este probabil să fie mai puțin elastică în următoarele condiții: (1) există puține substitute/firme concurente sau nu există nici una; (2) cumpărătorii nu sesizează cu ușurință prețul mai mare; (3) cumpărătorii se arată lenți în a-și schimba obiceiurile de cumpărare; (4) cumpărătorii consideră că prețurile mai mari sunt justificate. Când cererea este inelastică, vânzătorii vor lua în considerare scăderea prețului. Un preț mai scăzut va aduce venituri totale mai mari. Acest lucru este valabil atâta timp cât costurile înregistrate pentru a produce și a vinde mai multe unități de produs nu cresc în mod disproporționat.[34]

Neluarea în considerare a elasticității cererii clienților în funcție de preț și a nevoilor acestor clienți, în elaborarea unui program de marketing, este o mare greșeală. În anul 1997, Autoritatea Metropolitană de Tranzit (Metropolitan Transit Authority) a orașului New York a introdus un nou plan de tarifare pentru călătoriile cu metroul, în cadrul căruia se aplica un tarif redus după utilizarea de cel puțin 47 de ori a cartelei de abonament lunar. Criticii au semnalat însă că, de avantajul tarifului special nu beneficiau tocmai cumpărătorii a căror cerere era cea mai elastică, respectiv locuitorii suburbiilor care călătoreau în afara orelor de vârf și foloseau cel mai puțin metroul. Cererea din partea navetiștilor, adică a celor care vin cu metroul la serviciu, este perfect inelastică; indiferent de ce se întâmplă cu tariful, acești oameni trebuie să se ducă la serviciu și apoi să se întoarcă acasă.[35]

Elasticitatea în funcție de preț depinde de amplitudinea și de sensul modificării de preț avute în vedere. Ar putea fi neglijabilă, în cazul unei modificări mici de preț, și substanțială, în cazul unei schimbări de mare amploare. Ar putea fi diferită în cazul unei reduceri de preț, față de o majorare și s-ar putea să existe un *interval de indiferență față de preț*, în limitele căruia modificările prețului au efecte neglijabile sau nici un efect. Un studiu McKinsey pe tema stabilirii prețurilor estimează că intervalul de indiferență față de preț poate acoperi chiar și 17 la sută, în cazul apei de gură; 13 la sută pentru bateriile electrice; 9 la sută pentru aparatele electrocasnice mici; și 2 la sută pentru certificatele de depozit.

În fine, elasticitatea față de preț pe termen lung poate să difere de elasticitatea pe termen scurt. Cumpărătorii continuă uneori să cumpere de la furnizorul lor curent, după o majorare de preț, dar s-ar putea, până la urmă, să-și schimbe furnizorul. În acest caz, cererea este mai elastică pe termen lung decât pe termen scurt – sau se poate întâmpla exact contrariul: cumpărătorii renunță la un furnizor după ce li s-a anunțat o majorare de preț, dar după un timp se întorc din nou la el. Faptul că există o diferență între elasticitatea pe termen scurt și cea pe termen lung înseamnă că vânzătorii nu vor cunoaște efectul total al unei modificări a prețului decât după ce trece timpul.

Etapa 3: Estimarea costurilor

Cererea impune un plafon maxim asupra prețului pe care îl poate percepe firma pentru produsul său; costurile impun un prag minim. Firma are nevoie să perceapă un preț care să-i acopere costul de producere, de distribuire și de vânzare a produsului, plus un câștig rezonabil pentru efortul depus și riscul asumat. Și totuși, atunci când firmele își stabilesc prețuri la produse care să le acopere în întregime costurile, rezultatul net nu este întotdeauna profitabilitatea! Vezi caseta „Notă de marketing: Trei mituri despre strategia de stabilire a prețului“, pentru mai multe despre erorile des întâlnite în cadrul acestui demers.

NOTĂ de marketing

Trei mituri despre strategia de stabilire a prețului

După George E. Cressman Jr., specialist principal în domeniul stabilirii prețurilor la Strategic Pricing Group, marketerii se lasă călăuziți de trei mari principii nefondate, în legătură cu strategia de stabilire a prețului:

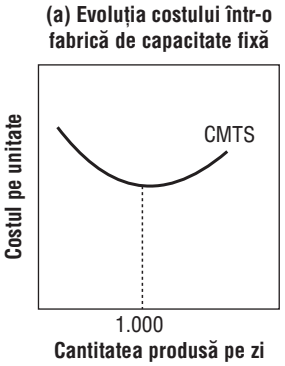
- ***Dacă stabilim un preț care să ne acopere în întregime costurile produsului, vom fi profitabili.*** Adeseori, marketerii nu înțeleg pe deplin valoarea pe care o furnizează în realitate, ci gândesc problema în termenii atributelor produsului. Frecvent, ei tratează elementele de serviciu dintr-o ofertă de produs ca pe un stimulent de vânzare, în loc să le vadă ca pe adăugiri care sporesc valoarea ofertei, deci pentru care pot să ceară bani. Spune Cressman: „Când stabilim un preț care să ne acopere costurile, există o prezumție implicită cum că clienții ne apreciază pentru costurile noastre. După care, concluzia logică va fi aceea că trebuie să ne majorăm costurile, pentru a ne putea majora prețul, moment în care clienții ne vor aprecia și mai mult!". Dimpotrivă, marketerii ar trebui să determine câtă valoare atribuie clienții ofertelor lor și cât de mulți sunt acești clienți, după care să-și pună întrebarea: „Dată fiind structura noastră de cost, ce modificări de volum sunt necesare, pentru ca modificările de preț să fie profitabile?".
- ***Dacă ne stabilim un preț al produsului care să ne majoreze cota de piață, vom fi profitabili.*** Cressman le reamintește marketerilor că nivelul cotei este determinat de furnizarea valorii în condiții de avantaj competitiv, nu doar de reduceri ale prețului. Prin urmare: „Întrebarea corectă nu este: «Ce nivel al prețului ne va da posibilitatea să ne îndeplinim obiectivele de vânzări și de cotă de piață?», ci: «Ce cote de piață putem servi în condiții de maximă profitabilitate?»."
- ***Dacă ne stabilim un preț al produsului care satisface cererile clienților, vom fi profitabili.*** Reducerile de preț aplicate pentru a-i păstra pe clienți sau pentru a le câștiga preferința în detrimentul ofertelor concurente îi vor încuraja pe clienți să ceară concesii de preț și îi vor obișnui pe agenții de vânzări să ofere aceste concesii. „Când te simți tentat să-i întrebi pe clienți cât ar fi dispuși să plătească", spune Cressman, „abține-te! Știi prea bine că n-are să-ți placă răspunsul! Dimpotrivă, marketerii ar trebui să întrebe: «Ce prețuri îi putem convinge pe clienți că sunt justificate de valoarea produselor și a serviciilor noastre?» și «Cum am putea segmenta mai bine piața, pentru a reflecta diferențele de valoare furnizată unor tipuri diferite de clienți?». Creați niveluri diferite de valoare și opțiuni cu prețuri diferite, pentru segmente de piață diferite și pentru nevoile lor respective de valoare. Iar pentru a conferi finețe unei reduceri de preț, asigurați o opțiune de ofertă redusă, la prețul respectiv. Astfel, cererea pentru o concesie de preț devine problema clientului, fiindcă va trebui să aleagă singur la ce avantaje să renunțe."

Sursa: Adaptare după Bob Donath, „Dispel Major Myths About Pricing", *Marketing News*, 3 februarie 2003, p. 10.

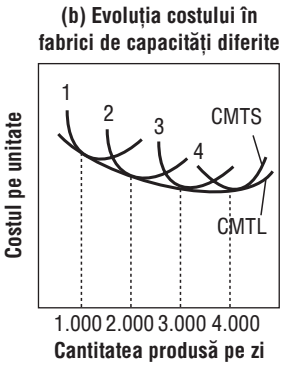
TIPURI DE COSTURI ȘI NIVELURI DE PRODUCȚIE Costurile unei firme îmbracă două forme: costuri fixe și costuri variabile. **Costurile fixe** (denumite și **cheltuieli de regie**) sunt costuri care nu variază odată cu producția sau cu venitul din vânzări. O firmă trebuie să-și plătească în fiecare lună facturile pentru chirie și încălzire, dobânzile la bancă, salariile angajaților și așa mai departe, indiferent de producția realizată.

Costurile variabile variază direct proporțional cu nivelul producției. De exemplu, fiecare calculator de buzunar produs de Texas Instruments presupune un cost al materialului plastic, al cipurilor microprocesoare, al ambalării și altele asemenea. Aceste costuri tind să fie constante pe unitatea de produs realizată. Sunt denumite variabile fiindcă totalul lor variază în funcție de numărul unităților produse.

Costurile totale constau din suma costurilor variabile și a celor fixe, pentru orice nivel de producție dat. **Costul mediu** este costul pe unitate la nivelul de producție dat și este egal cu costurile totale împărțite la numărul de unități produse. Conducerea managerială dorește să perceapă un preț care măcar să acopere costurile de producție totale, la un nivel dat al producției.



Pentru a-și gestiona în mod inteligent politica de preț, conducerea trebuie să știe cum anume variază costurile firmei când nivelul producției se schimbă. Să luăm cazul în care o firmă cum ar fi TI și-a construit o unitate de fabricație cu capacitate fixă, pentru a produce 1.000 de minicalculatoare pe zi. Costul pe unitate este mare, dacă se produc doar câteva unități pe zi. Pe măsură ce producția se apropie de 1.000 de unități pe zi, costul mediu scade, deoarece costurile fixe se repartizează pe mai multe unități. Costul mediu crește după depășirea nivelului de 1.000 de unități, fiindcă fabrica devine ineficientă: lucrătorii trebuie să stea la coadă pentru utilizarea unei mașini, mașinile se defectează mai des și, din lipsă de spațiu, lucrătorii se încurcă unii pe alții (vezi figura 14.3 a).



Dacă TI crede că ar putea vinde 2.000 unități pe zi, ar trebui să se gândească la construirea unei fabrici mai mari. Fabrica va utiliza instalații mai eficiente și sisteme mai eficiente de organizare a operațiunilor de muncă, iar costul unitar de producere a 2.000 de unități pe zi va fi mai mic decât costul unitar de producere a 1.000 de unități pe zi. Acest lucru este indicat de curba costului mediu pe termen lung (CMTL), din figura 14.3 b. De fapt, o fabrică având capacitatea de 3.000 de unități ar fi chiar mai eficientă, conform figurii 14.3 b, dar o fabrică având capacitatea de 4.000 de unități pe zi ar fi mai puțin eficientă, din cauza creșterii dezeconomiilor de scară: sunt prea mulți muncitori de supravegheat și de condus, iar birocrația încetinește lucrurile. În figura 14.3 b se vede că mărimea optimă a fabricii ar fi cea corespunzătoare unei capacități de 3.000 de unități pe zi, dacă există o cerere suficient de solidă pentru a susține acest nivel al producției.

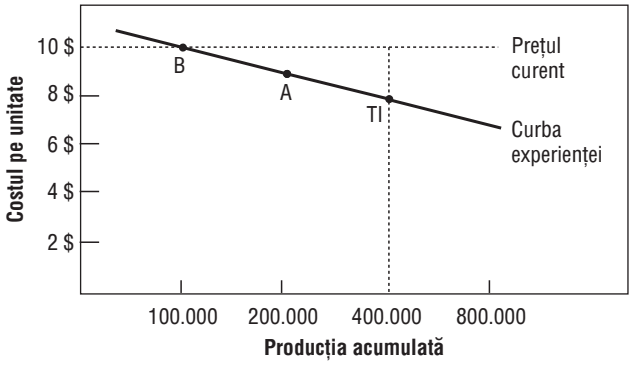
ACUMULAREA EXPERIENȚEI DE PRODUCȚIE Să presupunem că TI are o fabrică unde se produc 3.000 de minicalculatoare pe zi. Pe măsură ce TI câștigă experiență în fabricarea minicalculatoarelor, metodele sale se îmbunătățesc. Muncitorii învață operațiuni care economisesc timp, circulația materialelor se fluidizează, costurile de aprovizionare scad. Rezultatul, după cum se poate vedea în figura 14.4, este o scădere a costului mediu, odată cu acumularea experienței de producție. Astfel, costul mediu al producerii primelor 100.000 de minicalculatoare se ridică la 10 $ pe bucată. După ce compania a produs primele 200.000 de minicalculatoare, costul mediu a scăzut la 9 $ pe bucată. După ce experiența de producție acumulată se dublează din nou, ajungând la 400.000 de minicalculatoare, costul mediu devine 8 $ pe bucată. Această scădere a costului mediu odată cu acumularea experienței de producție se numește **curba experienței** sau **curba învățării**.

Să presupunem acum că există trei firme concurente în acest sector de activitate: TI, A și B. TI este producătorul cu cel mai scăzut cost, de 8 $ pe unitate, după ce a produs deja 400.000 de unități. Dacă toate cele trei firme vând minicalculatorul la prețul de 10 $, TI realizează un profit de 2 $ pe unitate, A face un profit de 1 $ pe unitate, iar B atinge pragul de rentabilitate. Pentru TI, o mișcare inteligentă ar fi să-și scadă prețul la nivelul de 9 $. Această mișcare ar scoate firma B de pe piață, obligând chiar și firma A să se gândească serios la ieșire. TI va pune mâna pe vânzările care ar fi revenit firmei B (și, eventual, chiar și firmei A). Mai mult decât atât, clienții sensibili la preț vor intra și ei pe piață, la prețul mai scăzut. Pe măsură ce producția crește peste nivelul a 400.000 de unități, costurile firmei TI vor scădea încă și mai mult și mai repede, ajungând să-i refacă volumul profiturilor și să-l majoreze – chiar și la prețul de 9 $. Compania TI a utilizat această strategie agresivă de stabilire a prețurilor în mod repetat, pentru a câștiga cotă de piață și a-i scoate pe alții din sectorul ei de activitate.

Stabilirea prețurilor pe baza curbei experienței comportă, cu toate acestea, unele riscuri majore. O politică agresivă de stabilire a prețurile poate face ca un produs să apară ca derizoriu în ochii cumpărătorilor. Totodată, strategia pleacă de la prezumția că firmele concurente sunt imitatori de piață lipsiți de forță. În fine, strategia determină

FIGURA 14.4

Costul pe unitate în funcție de producția acumulată – curba experienței



firma să construiască mereu alte fabrici, pentru a satisface cererea, în timp ce un concurent va inventa o tehnologie mai eficientă și va obține costuri mai scăzute decât liderul de piață, care acum se vede obligat să lucreze cu vechea tehnologie.

Majoritatea politicilor de preț având la bază curba experienței s-au concentrat pe costurile de producție, dar toate costurile, inclusiv cele de marketing, pot fi îmbunătățite prin învățare. Dacă trei firme investesc toate o sumă mare de bani în activitatea de telemarketing, firma care a utilizat cel mai mult timp această metodă va obține, probabil, costurile de telemarketing cele mai scăzute. Această firmă poate percepe un preț ceva mai mic pentru produsele sale și totuși să realizeze aceeași rentabilitate, în condițiile în care toate celelalte costuri rămân neschimbate.[36]

CONTABILITATEA COSTURILOR PE BAZA ACTIVITĂȚILOR Firmele din ziua de azi încearcă să-și adapteze ofertele și condițiile de vânzare la cumpărători diferiți între ei. De exemplu, un producător va negocia condiții de contract diferite cu lanțuri de distribuție diferite. Un anume detailist s-ar putea să ceară livrare zilnică (pentru a-și menține stocurile la un nivel scăzut), în timp ce altul s-ar putea să accepte livrări bisăptămânale, pentru a obține un preț mai mic. Costurile producătorului vor fi altele în cazul fiecărui lanț, iar profiturile vor și ele diferite. Pentru a estima profitabilitatea reală a colaborării cu detailiști diferiți, producătorul trebuie să utilizeze **contabilitatea costurilor pe baza activităților (metoda ABC)**, și nu contabilitatea costurilor pe baza normelor.[37]

Contabilitatea costurilor pe baza activităților încearcă să identifice costurile reale asociate cu servirea fiecărui client. Metoda ABC nu repartizează costurile indirecte (cum ar fi: costurile cu personalul de birou, cheltuielile de întreținere, consumabilele etc.) într-o proporție sau alta cu costurile directe, ci le alocă fiecăreia dintre activitățile care utilizează aceste operațiuni de birou. Atât costurile variabile, cât și cele de regie trebuie defalcate și puse în legătură cu fiecare client căruia îi corespund. Dacă nu-și evaluează corect costurile, firmele nu-și calculează corect nici profiturile, riscând astfel să-și repartizeze greșit efortul de marketing. Cheia eficacității în utilizarea metodei ABC constă în a defini și a judeca așa cum trebuie „activitățile". Una dintre soluțiile propuse se bazează pe factorul „timp": se calculează ce cost indirect are un minut de activitate, după care se stabilește câte asemenea minute consumă fiecare activitate.[38]

STABILIREA OBIECTIVELOR DE COST Costurile se schimbă odată cu scara de producție și cu experiența acumulată. Costurile pot să se schimbe și ca rezultat al efortului concentrat depus de proiectanții, inginerii și agenții de aprovizionare ai firmei, care se străduiesc să le reducă, prin metoda denumită **stabilirea obiectivelor de cost (calculația inversă a costurilor)**.[39] Mai întâi, se apelează la cercetare de piață, pentru a se stabili funcțiile dorite pentru un produs nou și prețul la care se va vinde produsul, dată fiind atractivitatea lui pentru clienți și date fiind prețurile concurenților. Scăzând marja de profit dorită din acest preț, se obține costul-țintă, adică nivelul de cost pe care trebuie să-l realizeze firma. Trebuie să fie studiate toate elementele de cost – design, proiectare

tehnică, producție, vânzare – și trebuie luate în calcul diverse moduri de a se reduce costurile. Obiectivul este acela de a se aduce estimările de cost finale între limitele acceptabile ale costului-țintă. Dacă nu se poate face acest lucru, va fi probabil necesar să se renunțe la dezvoltarea noului produs, fiindcă nu poate fi vândut la prețul-țintă și, prin urmare, nu poate aduce profitul vizat.

Pentru a-și atinge țintele de preț și de marjă, marketerii mărcii de mâncare pentru pisici 9Lives® au folosit calculația inversă a costurilor, astfel încât să-și aducă prețul la nivelul de „patru cutii la un dolar", prin modificarea ambalajului și prin reproiectarea proceselor de fabricație. Chiar și cu prețurile mai scăzute, profiturile mărcii s-au dublat.

Etapa 4: Analizarea costurilor, a prețurilor și a ofertelor concurenților

Între limitele prețurilor pe care le permit cererea de pe piață și costurile proprii, firma trebuie să ia în considerare și costurile, prețurile și posibilele reacții de preț ale concurenților. Firma ar trebui să ia mai întâi în calcul prețul celui mai apropiat concurent. Dacă oferta firmei conține atribute pe care concurentul cel mai apropiat nu le oferă, atunci trebuie cuantificată valoarea lor pentru client și adăugată la prețul concurentului. Dacă oferta concurentului conține unele atribute pe care firma nu le oferă, atunci trebuie cuantificată valoarea lor pentru client și scăzută din prețul firmei. Acum, firma poate să decidă dacă poate să perceapă un preț mai mare decât concurentul, același preț ca al concurentului sau un preț mai mic. Firma trebuie să fie conștientă însă că, drept reacție la prețul pe care și l-a stabilit, concurenții pot și ei să-și schimbe prețurile, așa cum vom vedea mai departe în materia acestui capitol.

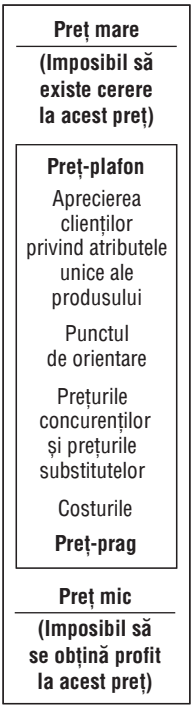


FIGURA 14.5
Modelul celor 3 C pentru stabilirea prețului

Etapa 5: Alegerea unei metode de stabilire a prețului

Dați fiind „cei trei C" – cererea din partea clienților, costul în funcție de variabilele determinante și concurența în materie de prețuri – firma este gata acum să aleagă un preț. În figura 14.5 puteți vedea un rezumat al celor trei mari considerente de care se ține cont în stabilirea prețurilor. Costurile impun un nivel minim, de prag, al prețului. Prețurile concurenților și prețul substitutelor asigură un nivel orientativ. Aprecierea clienților privind atributele unice ale produsului stabilește plafonul de preț.

Firmele își aleg o metodă de stabilire a prețului care să cuprindă unul sau mai multe dintre aceste trei considerente. Vom examina în continuare șase metode de stabilire a prețului: metoda adaosului

peste costuri, metoda obiectivului de rentabilitate, metoda valorii percepute, metoda raportării avantajoase la calitate (metoda valorii ieftine), metoda prețului pieței și metoda licitației.

STABILIREA PREȚULUI PRIN METODA ADAOSULUI Cea mai simplă metodă de stabilire a prețului constă în aplicarea unui **adaos** standard peste costul produsului. Firmele de construcții depun oferte de execuție la un preț calculat prin estimarea costului total al proiectului și aplicarea unui adaos standard care să le asigure un profit. Avocații și contabilii își stabilesc tarifele, de regulă, prin aplicarea unui adaos standard peste suma dintre cheltuielie proprii și valoarea timpului consumat.

Să presupunem că o firmă care produce prăjitoare de pâine și-a făcut următoarele estimări în privința costurilor și a vânzărilor:

Costul variabil pe unitate	10 $
Costul fix	300.000 $
Numărul estimat de unități vândute	50.000 $

Costul unitar al producătorului este dat de următoarea formulă:

$$\text{Costul unitar} = \text{Costul variabil} + \frac{\text{Costurile fixe}}{\text{Numărul de unități vândute}} = 10\ \$ + \frac{300.000\ \$}{50.000} = 16\ \$$$

Să presupunem acum că producătorul vrea să obțină o rentabilitate a vânzărilor de 20 la sută, prin aplicarea un adaos peste prețul de cost. Prețul cu adaos al producătorului este dat de formula:

$$\text{Preț cu adaos} = \frac{\text{Costul unitar}}{(1 - \text{Rentabilitatea vânzărilor})} = \frac{16\ \$}{(1 - 0{,}20)} = 20\ \$$$

Producătorul va percepe distribuitorilor un preț de 20 $ pe prăjitor, obținând un profit de 4 $ pe unitate. La rândul lor, și distribuitorii vor aplica un adaos de preț. Dacă distribuitorii vor să câștige 50 la sută profit din prețul de vânzare, vor aplica un adaos care să urce prețul prăjitorului de pâine la 40 $. Acest lucru este echivalent cu un adaos de cost de 100 la sută. Adaosurile sunt în general mai mari pentru produsele cu vânzare sezonieră (pentru a acoperi riscul că vor rămâne nevândute), pentru produsele de specialitate, pentru produsele cu vânzare lentă, pentru produsele cu costuri mari de manipulare și depozitare, precum și pentru produsele cu cerere inelastică (de exemplu, medicamentele eliberate pe rețetă).

Se poate spune că utilizarea unor adaosuri standard este o abordare argumentată logic? În general, nu. Orice metodă de stabilire a prețului care ignoră cererea curentă, valoarea percepută și concurența este puțin probabil să ducă la determinarea prețului optim. Metoda adaosului de preț funcționează numai dacă prețul stabilit în acest mod asigură realizarea efectivă a nivelul de vânzare planificat.

Firmele care introduc pe piață un produs nou îi stabilesc adesea un preț mare, sperând să-și recupereze costurile cât mai rapid posibil, dar această strategie se poate dovedi fatală, dacă un concurent practică prețuri mai mici. Așa a pățit Philips, producătorul olandez de aparatură electronică, atunci când și-a stabilit prețurile la lectoarele de videodiscuri. Philips voia să obțină profit din fiecare lector vândut. În paralel, însă, concurenții japonezi au venit cu prețuri mai mici și au reușit să-și adjudece rapid o cotă mare de piață, ceea ce le-a permis să-și diminueze substanțial costurile.

Cu toate acestea, stabilirea prețului prin metoda adaosului continuă să se bucure de popularitate. În primul rând, vânzătorii pot să-și determine costurile mult mai ușor decât pot să estimeze cererea. Legând prețul de mărimea costurilor, vânzătorii simplifică problema în activitatea de stabilire a prețurilor. În al doilea rând, acolo unde toate firmele din ramură utilizează această metodă, prețurile tind să fie similare. Concurența prin prețuri este, așadar, redusă la minimum. În al treilea rând, mulți oameni sunt de părere că stabilirea prețului prin aplicarea unui adaos peste costuri este un procedeu mai echitabil atât pentru cumpărători, cât și pentru vânzători. Vânzătorii nu profită de cumpărători, atunci când cererea lor devine acută, dar câștigă suficient pentru a realiza o rentabilitate rezonabilă a investiției.

STABILIREA PREȚULUI PRIN METODA OBIECTIVULUI DE RENTABILITATE În cadrul **metodei de stabilire a prețului prin obiectivul de rentabilitate**, firma determină prețul care îi garantează atingerea ratei planificate de rentabilitate a investiției (RI). Metoda obiectivului de rentabilitate este utilizată de General Motors, care își stabilește prețurile la automobile în ideea de a realiza o rentabilitate a investiției între 15 și 20 la sută. Această metodă de stabilire a prețului este folosită și de companiile de utilități publice, care trebuie să obțină un câștig rezonabil din investițiile pe care le fac.

Să presupunem că producătorul nostru de prăjitoare de pâine a investit un milion de dolari în afacere și vrea să stabilească un preț care să-i aducă o rată a rentabilității investiției de 20 la sută, adică un câștig de 200.000 $. Prețul corespunzător obiectivului de rentabilitate este dat de formula următoare:

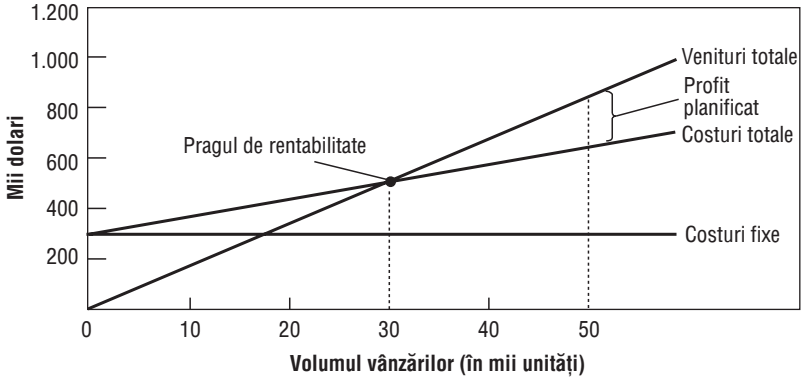
$$\text{Prețul corespunzător țintei de rentabilitate} = \text{Costul unitar} + \frac{\text{(Rentabilitatea vizată x Capitalul investit)}}{\text{Numărul de unități vândute}} =$$

$$16\ \$ + \frac{(0{,}20 \times 1\,000.000\ \$)}{50.000} = 20\ \$$$

Producătorul va realiza această rentabilitate de 20 la sută în cazul în care costurile și vânzările estimate se dovedesc corecte – dar ce se întâmplă dacă vânzările nu ajung la 50.000 de unități? Producătorul poate să traseze un grafic al pragului de rentabilitate, ca să-și dea seama ce se va întâmpla la alte niveluri de vânzare (vezi figura 14.6). Costurile fixe sunt de 300.000 $, indiferent de volumul vânzărilor. Costurile variabile, care nu apar în acest grafic, cresc odată cu volumul vânzărilor. Costurile totale sunt egale cu

FIGURA 14.6

Graficul pragului de rentabilitate, pentru determinarea prețului de rentabilitate dorit și a volumului de echilibru



suma dintre costurile fixe și cele variabile. Curba venitului total începe de la zero și crește cu fiecare unitate vândută.

Curba veniturilor totale și curba costurilor totale se intersectează în punctul corespunzător unui volum al vânzărilor de 30.000 de unități. Acesta este volumul de echilibru (la pragul de rentabilitate), care poate fi verificat cu formula următoare:

$$\text{Volumul de echilibru} = \frac{\text{Costurile fixe}}{(\text{Prețul} - \text{Costurile variabile})} = \frac{300.000\ \$}{(20\ \$ - 10\ \$)} = 30.000$$

Firește, producătorul speră că piața va cumpăra 50.000 de unități la prețul de 20 $, caz în care va câștiga 200.000 $ din investiția făcută, de un milion de dolari, dar rezultatele vor depinde în mare parte de elasticitatea cererii față de preț și de prețurile concurenților. Din păcate, metoda stabilirii prețului prin obiectivul de rentabilitate tinde să ignore aceste considerente. Producătorul trebuie să ia în considerare prețuri diferite și să estimeze impactul probabil al acestora asupra volumului vânzărilor și asupra mărimii profiturilor. Producătorul ar trebui, de asemenea, să caute modalități de reducere a costurilor fixe sau a celor variabile, deoarece un nivel mai scăzut al costurilor îi va micșora volumul de echilibru necesar.

STABILIREA PREȚULUI PRIN METODA VALORII PERCEPUTE Tot mai multe firme își întemeiază acum prețul pe **valoarea percepută** de client. Firmele trebuie să furnizeze valoarea pe care au promis-o prin propunerea valorică făcută pieței, iar clientul trebuie să perceapă această valoare. Prin urmare, ele se folosesc de celelalte elemente ale mixului de marketing, cum ar fi publicitatea și forța de vânzare, pentru a comunica și a îmbunătăți valoarea percepută, în mintea cumpărătorilor.[40]

Valoarea percepută se compune din mai multe elemente, cum ar fi imaginea pe care și-o face cumpărătorul asupra performanței produsului, lucrurile pe care trebuie să le furnizeze canalul de distribuție, calitatea garanției, asistența acordată clientului și atribute ceva mai abstracte, cum ar fi reputația furnizorului, seriozitatea lui și respectul de care se bucură. Mai mult decât atât, fiecare client potențial acordă importanță în grade diferite acestor elemente, rezultatul fiind că unii dintre ei vor fi *cumpărători*

interesați de preț, alții vor fi *cumpărători interesați de valoare*, iar alții vor fi *cumpărători fideli*. Firmele au nevoie de strategii diferite pentru aceste grupuri de cumpărători. Cumpărătorilor interesați de preț, firmele trebuie să le ofere produse cu un minimum de atribute și cu servicii reduse. În fața cumpărătorilor interesați de valoare, firmele trebuie să vină mereu cu inovații valorice și să-și reafirme agresiv valoarea. În cazul cumpărătorilor fideli, firmele trebuie să investească în consolidarea relațiilor cu clienții și în apropierea de client.

Caterpillar folosește valoarea percepută pentru a-și stabili prețurile la utilajele de construcții pe care le produce. În cazul unui model de tractor, de exemplu, și-ar putea stabili un preț de 100.000 $, deși există oferte concurente de tractoare similare la prețul de doar 90.000 $. Când un potențial client îl întreabă pe concesionar de ce ar plăti 10.000 $ în plus pentru tractorul Caterpillar, acesta îi va răspunde cu următoarele date:

90.000 $	este prețul unui tractor care nu depășește cu nimic oferta concurentă
7.000 $	este plusul de preț pentru durabilitatea superioară a tractorului Caterpillar
6.000 $	este plusul de preț pentru fiabilitatea superioară a tractorului Caterpillar
5.000 $	este plusul de preț pentru calitatea superioară a serviciilor de întreținere și de reparații asigurate de Caterpillar
2.000 $	este plusul de preț pentru durata mai mare a garanțiilor Caterpillar asupra pieselor componente
110.000 $	este prețul normal care exprimă valoarea superioară a ofertei Caterpillar
– 10.000 $	rabat
100.000 $	prețul final

Concesionarul Caterpillar are posibilitatea să arate de ce tractorul Caterpillar furnizează mai multă valoare decât tractorul concurentului. Deși clientului i se cere să plătească 10.000 $ în plus, practic el obține o valoare suplimentară în sumă de 20.000 $! Clientul va alege tractorul Caterpillar fiindcă este convins că va înregistra costuri mai scăzute pe durata de viață a utilajului.

Dar, chiar și atunci când o firmă susține că oferta sa furnizează mai multă valoare totală, nu toți clienții vor reacționa pozitiv. Întotdeauna va exista un segment de cumpărători cărora nu le pasă decât de preț. Există și cumpărători care vor suspecta firma că exagerează în privința calității produsului și a serviciilor sale. O firmă și-a instalat sistemul informatic în una sau două fabrici gestionate de altă firmă. Economiile de cost substanțiale și bine documentate au convins clientul să cumpere softul respectiv și pentru alte fabrici ale sale.

Condiția de bază în stabilirea prețului pe baza valorii percepute este să se furnizeze mai multă valoare decât concurenții și să li se demonstreze acest lucru potențialilor cumpărători. În principiu, firma trebuie să studieze factorii care influențează percepția clienților asupra valorii și să înțeleagă procesul decizional parcurs de clienți. Firma poate

încerca să determine valoarea percepută a ofertei sale pe mai multe căi: aprecieri manageriale din interior, comparație cu valoarea unor produse similare, cercetare prin focus-grupuri, anchete, experimentare, analiza datelor din trecut și analiza conjugată.[41]

DuPont și-a educat clienții în legătură cu adevărata valoare a rășinii sale polietilenice de clasă superioară denumite Alathon. În loc să susțină pur și simplu că țevile confecționate din Alathon sunt cu 5 la sută mai durabile, DuPont a făcut o analiză detaliată a costurilor comparative de instalare și întreținere a unei țevi de irigații îngropate. Adevărata economie rezulta din reducerea necesarului de mână de lucru și de despăgubiri pentru recolte agricole compromise, atunci când se dezgroapă o țeavă veche și se înlocuiește cu una nouă. DuPont a putut astfel să-și permită să perceapă un preț cu 7 la sută mai mare și totuși să-și dubleze vânzările în anul următor.

STABILIREA PREȚULUI PRIN RAPORTARE LA VALOARE În ultimii ani, mai multe firme au adoptat **metoda stabilirii prețului prin raportare avantajoasă la valoare** (metoda valorii avantajoase sau a prețului de valoare), în cadrul căreia câștigă clienți fideli prin perceperea unui preț destul de scăzut pentru o ofertă de înaltă calitate. Câțiva dintre cei mai buni practicanți ai metodei „valorii ieftine" sunt Wal-Mart, IKEA și Southwest Airlines.

La începutul anilor 1990, Procter & Gamble a făcut mari valuri pe piață, când și-a redus prețurile la câteva articole omniprezente în supermarketuri, cum ar fi scutecele Pampers și Luvs, detergentul Tide în formă lichidă și cafeaua Folger, tocmai pentru a comunica ideea de „valoare avantajoasă". În trecut, o familie fidelă mărcii trebuia să plătească un plus de 725 $ pe an, dacă voia să cumpere produse P&G și nu mărci de distribuitor sau mărci cu prețuri scăzute. Pentru a putea oferi „prețuri de valoare", P&G a trecut printr-o restructurare majoră, reproiectându-și procedurile de concepție, de producție, de distribuție, de stabilire a prețurilor, de marketing și de desfacere a produselor proprii, în așa fel încât să furnizeze o valoare mai bună în fiecare punct al lanțului ofertei.[42]

Politica „prețului de valoare" nu se reduce la simpla stabilire a unor prețuri mai scăzute decât cele ale concurenților, ci este o chestiune de reproiectare organizatorică a operațiunilor companiei – pentru ca aceasta să devină un producător cu costuri scăzute, dar fără să sacrifice calitatea – și de diminuare a prețurilor în suficientă măsură încât să atragă un număr mare de clienți sensibili la valoare – percepută ca raport avantajos între preț și calitate.

Una din variantele importante ale metodei „prețului de valoare" este **politica prețurilor permanent scăzute** (sau politica prețurilor scăzute în fiecare zi – „everyday low pricing – EDLP"), care se practică la nivelul comerțului cu amănuntul. Un detailist care aplică politica prețurilor permanent scăzute percepe un preț mic constant, în fiecare zi, fără reduceri de preț temporare (promoționale sau pentru lichidare de stoc) sau aplicând foarte rar această metodă. Prețurile constant scăzute elimină incertitudinea

prețului de la o săptămână la alta și pot fi considerate opusul unei politici de preț „mare-mic", practicate de concurenții orientați spre promovare. Detailistul care practică **politica alternării prețurilor** percepe prețuri mai mari în fiecare zi, dar, în paralel, rulează acțiuni promoționale frecvente, în cadrul cărora prețurile sunt temporar reduse sub nivelul prețurilor permanent scăzute.[43] S-a demonstrat că aceste două strategii diferite de stabilire a prețului influențează judecățile de valoare ale consumatorului: în timp, rabaturile mari (politica EDLP) îi pot face pe consumatori să considere că prețurile sunt mai scăzute, decât dacă rabaturile sunt mici și frecvente (politica alternării), chiar dacă valorile medii efective sunt aceleași.[44]

În anii din urmă, politica alternării prețurilor a cedat locul politicii prețurilor permanent scăzute, chiar și în puncte de vânzare mult diferite între ele: de la reprezentanțele diviziunii de automobile Saturn, aparținând companiei General Motors, până la magazinele universale de lux, cum ar fi Nordstrom. „Regele EDLP" rămâne însă indubitabil lanțul de magazine Wal-Mart, care practic a definit această noțiune a prețurilor mici în fiecare zi. Cu excepția câtorva articole care intră lunar în lichidare de stoc, Wal-Mart promite prețuri mici în fiecare zi pentru toate mărcile importante. „Nu este o strategie pe termen scurt", spune un director de la Wal-Mart. „Trebuie să fii dispus să-ți respecți angajamentul, din moment de ți l-ai luat, și trebuie să fii capabil să lucrezi cu cote de cheltuieli mai scăzute decât cele pe care le au toți ceilalți".

Unii detailiști și-au întemeiat chiar întreaga strategie de marketing pe ceea ce s-ar putea numi o politică *extremă* de stabilire a unor prețuri permanent scăzute. Fenomen parțial alimentat de un declin economic, „magazinele de un dolar", altădată evitate de multă lume, încep astăzi să câștige în popularitate:

DOLLAR GENERAL CORP. ȘI FAMILY DOLLAR

Magazinele ieftine, „de un dolar", încep să se lepede de stigmatul pe care-l purtau altădată, aprovizionând mai nou mărci de renume și atrăgând cumpărători mai tineri și mai înstăriți. Acești detailiști „ultra-ieftini" și-au dezvoltat o formulă de succes pentru a-i atrage pe clienții lanțului Target și chiar pe cei ai gigantului Wal-Mart: construiesc magazine micuțe, prin care e ușor să te orientezi, și cu parcări la îndemână; își mențin costurile de regie la un nivel scăzut, limitând stocurile; cheltuiesc cu parcimonie pe decorul ambiental și obțin pe gratis promovare prin publicitate orală. I.J. Rosenberg a atras peste 3 000 de clienți la marea inaugurare a celui de-al doilea magazin al său Little Bucks din suburbiile Atlantei, împărțând fluturași de reclamă în care promitea să vândă nouă televizoare, nouă console Gameboy și nouă trotinete Razor, cu 99 de cenți bucata! Deși majoritatea magazinelor cu prețuri duse la extrema ieftinătății continuă să rămână regionale, lanțurile cum ar fi Little Bucks, Dollar Tree, Family Dollar și Big Lots operează acum în cel puțin 40 de state. Cele mai mari dintre ele, Dollar General și Family Dollar, își inaugurează noi magazine într-un ritm de cel puțin unul pe zi. Aceste două firme administrează în prezent peste 10.000 de magazine la nivelul întreegii țări, aproape de două ori mai multe decât în urmă cu doar șase ani.[45]

Cel mai important motiv care îi determină pe detailiști să adopte politica prețurilor pemanent scăzute este acela că o strategie constantă a lichidărilor de stoc și acțiunilor promoționale prin reduceri de preț este costisitoare și a erodat încrederea consumatorilor, pentru care prețurile de pe eticheta produsului aflat în raft nu mai au credibilitate. În plus, consumatorii au din ce în ce mai puțin timp și mai puțină răbdare pentru obiceiuri de lungă tradiție, cum ar fi să pândească ofertele speciale din supermarketuri sau să decupeze cupoane din ziare. Totuși, nu se poate nega faptul că acțiunile promoționale creează interes și îi atrag pe cumpărători. Din acest motiv, politica prețurilor permanent scăzute nu este o garanție a succesului. Pe măsură ce supermarketurile se confruntă cu o concurență mai intensă din partea magazinelor omoloage, dar și a canalelor de distribuție alternative, multe dintre ele constată că una din cheile succesului în atragerea cumpărătorilor o reprezintă combinarea celor două strategii, de alternare a prețurilor și de prețuri permanent scăzute, în paralel cu sporirea publicității și a promovării vânzărilor.[46]

STABILIREA PREȚULUI PRIN METODA RAPORTĂRII LA PREȚUL PIEȚEI În cadrul abordării prin **metoda raportării la prețul pieței**, firma își bazează prețul în mare măsură pe prețurile concurenților. Firma ar putea practica un preț egal, mai mare sau mai mic decât cel al concurentului sau al concurenților principali. În ramurile oligopoliste care vând o marfă nediferențiată gen oțel, hârtie sau îngrășăminte, firmele percep, de regulă, același preț. Firmele mai mici „îl urmează pe lider", modificându-și prețurile atunci când liderul și le modifică pe ale lui – mai degrabă decât atunci când li se schimbă lor costurile sau când se modifică nivelul cererii. Unele firme vor aplica un oarecare supliment de preț sau o oarecare reducere, dar având grijă să mențină neschimbată valoarea absolută a acestei diferențe. De exemplu, micii comercianți de benzină percep, în mod normal, un preț cu câțiva cenți mai scăzut decât cel al marilor companii petroliere, fără a lăsa ca această diferență să se mărească sau să se reducă.

Metoda raportării la prețul pieței este destul de populară printre marketeri. Acolo unde costurile sunt greu de evaluat sau reacția concurenților este incertă, firmele consideră că prețul pieței reprezintă o soluție foarte bună, fiindcă se consideră că reflectă „raționamentul logic colectiv" în privința prețului care va aduce o rentabilitate rezonabilă, fără a pune în pericol armonia din cadrul sectorului.

STABILIREA PREȚULUI PRIN METODE DE TIP LICITAȚIE Stabilirea prețului printr-un proces de licitație devine o metodă tot mai populară, mai ales odată cu dezvoltarea Internetului. Există peste 2.000 de piețe electronice, unde se vând de toate, de la porci vii la mașini uzate și de la containere de mărfuri la produse chimice. Un scop major al licitațiilor este debarasarea de stocurile excedentare sau de bunurile folosite. Firmele trebuie să știe că există trei mari tipuri de licitații și să cunoască bine procedurile separate de stabilire a prețului pentru fiecare.

■ ***Licitația cu strigare sau englezească (cu oferte de preț crescătoare).*** Există un singur vânzător și numeroși cumpărători. Vânzătorul scoate la licitație un articol, iar participanții urcă prețul de ofertă până se ajunge la un preț maxim, peste care nu mai licitează nimeni. Licitațiile englezești se folosesc în prezent pentru a se vinde, de exemplu: antichități, vite, proprietăți imobiliare, utilaje și autovehicule uzate sau recondiționate. După ce a văzut cum brokerii de bilete și speculanții fac milioane de dolari, taxându-i pe cumpărători cu cât puteau să ducă, Ticketmaster Corp. a început și ea să scoată la licitație cele mai bune locuri la concerte, în ultima parte a anului 2003, prin propriul site Web, ticketmaster.com.[47]

■ ***Licitația olandeză (cu oferte de preț descrescătoare).*** Un singur vânzător și mulți cumpărători sau un singur cumpărător și mulți vânzători. În prima situație, operatorul de licitație anunță un preț ridicat pentru un produs, după care scade încet prețul până ce unul dintre ofertanți îl acceptă. În cealaltă situație, cumpărătorul anunță ce anume dorește să cumpere, după care mai mulți potențiali vânzători se concurează între ei pentru a obține tranzacția, oferind cel mai scăzut preț. Fiecare vânzător vede la cât s-a ridicat ultima ofertă de preț și decide dacă să meargă mai jos cu oferta proprie. FreeMarkets.com a ajutat compania de servicii poștale publice a Marii Britanii, Royal Mail Group plc, să economisească aproximativ 2,5 milioane de lire sterline, parțial prin intermediul unei licitații, în cadrul căreia 25 de linii aeriene au ofertat pentru contractarea expedițiilor internaționale de mesagerie ale companiei britanice.[48]

■ ***Licitația cu oferte în plic sigilat.*** Potențialii furnizori nu pot să depună decât o singură ofertă fiecare și nu au posibilitatea să cunoască prețul celorlalte oferte. Guvernul Statelor Unite folosește foarte des această metodă, pentru a-și procura bunurile și serviciile necesare. Un furnizor nu va oferi un preț sub nivelul costurilor proprii, dar nu poate nici să liciteze un preț prea mare, de teamă să nu piardă afacerea. Efectul rezultant al acestor două condiții contrare poate fi descris în termenii *profitului așteptat* al ofertei de licitație. Utilizarea profitului așteptat pentru stabilirea prețului are sens în cazul firmei care participă frecvent la licitații. Pentru firma care participă doar ocazional la licitații sau care are foarte mare nevoie de un anumit contract, nu va fi deloc avantajos să utilizeze criteriul profitului așteptat. Acest criteriu, de exemplu, nu face distincție între un profit de 1 000 $ cu o probabilitate de realizare de 10 la sută și un profit de 125 $ cu probabilitate de realizare de 80 la sută. Totuși, o firmă care vrea să-și mențină nivelul activității de producție va prefera cel de-al doilea contract, nu pe primul.

Etapa 6: Alegerea prețului final

Metodele de stabilire a prețului limitează gama opțiunilor din care firma trebuie să-și aleagă prețul final. În selectarea acestui preț, compania trebuie să ia în considerare și alți factori: influența celorlalte elemente din mixul de marketing asupra prețului, politicile de preț ale firmei, stabilirea prețului pe baza participării la câștiguri și riscuri și impactul prețului asupra unor terțe părți.

INFLUENȚA CELORLALTE ELEMENTE DIN MIXUL DE MARKETING Prețul final trebuie să țină cont de calitatea mărcii și de publicitatea făcută, comparativ cu concurența. Într-un studiu devenit clasic, Farris și Reibstein au examinat relațiile dintre prețul relativ, calitatea relativă și publicitatea relativă, pentru 227 de firme aflate pe piața de consum, și au ajuns la următoarele concluzii:

- Mărcile cu o calitate relativă medie, dar cu bugete relative de publicitate mari, puteau să impună prețuri mai mari. După toate aparențele, consumatorii erau dispuși să plătească prețuri mai mari, dacă produsele le erau cunoscute, decât dacă produsele le erau necunoscute.
- Mărcile cu o calitate relativă înaltă și cu bugete relative de publicitate mari obțineau prețul cel mai mare. Invers, mărcile cu o calitate scăzută și cu bugete de publicitate mici percepeau prețurile cele mai mici.
- Relația direct proporțională dintre prețurile mari și publicitatea intensă se manifesta cel mai pregnant în cursul etapelor ultime din ciclul de viață al produsului, pentru liderii de piață.[49]

Aceste constatări sugerează că, în comparație cu calitatea și cu alte avantaje din oferta de piață, prețul nu este la fel de important. În cadrul unui studiu, consumatorilor li s-a cerut să aprecieze importanța prețului și a altor atribute, în utilizarea sistemelor online de comerț cu amănuntul. Numai 19 la sută din subiecți acordau importanță prețului; mult mai mulți țineau cont în primul rând de asistența oferită clientului (65 la sută), de livrarea la timp (58 la sută) și de modul în care se făcea expedierea și manipularea produsului (49 la sută).[50]

POLITICILE DE PREȚ ALE FIRMEI Prețul perceput trebuie să respecte principiile aplicate de firmă în stabilirea prețurilor. În același timp, multe firme nu refuză deloc ideea de a impune, în anumite circumstanțe, penalizări legate de preț.[51]

Companiile aeriene îi taxează cu 150 $ pe cei care își schimbă rezervarea asupra biletelor oferite cu reducere de preț. Băncile percep penalizări pentru depășirea unui anumit număr de retrageri din cont pe lună sau pentru lichidarea înainte de termen a unui depozit. Firmele de închirieri auto percep penalizări de 50-100 $ pentru anularea comenzilor de închiriere a autovehiculelor speciale. Chiar dacă toate aceste politici sunt adesea justificate, trebuie utilizate judicios, pentru a nu-i aliena peste măsură pe clienți. (Vezi caseta „Idee de marketing: Majorările de preț «invizibile»“.)

Multe firme își înființează un departament de prețuri, având ca sarcină elaborarea politicilor de preț și luarea sau aprobarea deciziilor în această privință. Scopul este acela de a avea siguranța că personalul de vânzare oferă prețuri care să fie rezonabile pentru clienți și profitabile pentru firmă. Dell Computer și-a dezvoltat procedee inovatoare de stabilire a prețului:

IDEE de marketing

Majorările de preț „invizibile"

În condițiile în care consumatorii se opun cu încăpățânare prețurilor mai mari, firmele încearcă să-și dea seama cum ar putea să-și sporească veniturile, fără a majora realmente prețurile. Din ce în ce mai mult, soluția aleasă a fost să se perceapă bani pentru atribute care altădată erau oferite pe gratis. Chiar dacă unii consumatori se arată revoltați de strategia „taxării la bani mărunți", micile taxe suplimentare se pot acumula până la a însemna o sursă substanțială de venit.

Cifrele pot fi impresionante! Taxarea consumatorilor care își plătesc facturile online, emit cecuri fără acoperire în cont sau folosesc bancomatele le aduce băncilor un venit anual estimat la 30 de miliarde $. Detailiștii Target și Best Buy aplică o „taxă de repunere în stoc", pentru returnarea produselor electronice, care se ridică la 15 procente. Penalizările pentru plata cu întârziere în contul cărților de credit – în creștere cu 11 la sută, în anul 2003 – depășesc 10 miliarde $ în total. Industria telecomunicațiilor, în general, a adăugat intens taxe și comisioane pentru diverse lucruri: instalarea și configurarea serviciului, schimbarea serviciului, încetarea furnizării serviciului, asistența cu informații de repertoar, evaluarea tehnică de control, transferarea numărului și cablarea echipamentului, care îi costă pe consumatori miliarde de dolari. Taxându-i pe clienții din rețeaua de convorbiri la mare distanță cu o nouă „taxă lunară de evaluare tehnică de control", AT&T ar putea încasa nu mai puțin de 475 de milioane $.

Această explozie de taxe și comisioane are o serie de implicații. Dat fiind că prețurile enunțate în lista de ofertă a furnizorului rămân fixe, rezultatul ar putea fi o subevaluare a ratei inflației. De asemenea, din cauza lor, consumatorilor s-ar putea să le vină mai greu să compare ofertele concurente. Deși s-au înființat diverse grupuri de acțiune civică, pentru a determina firmele să-și retragă unele dintre aceste taxe, grupurile respective nu se bucură întotdeauna de înțelegere din partea autorităților locale și statale, care și ele s-au făcut vinovate, în timp, de propria „porție" de taxe, amenzi și penalizări, menite să aducă la buget veniturile necesare.

Firmele justifică taxarea suplimentară prin aceea că reprezintă singurul mod corect și viabil de a-și acoperi costurile, fără a-și pierde clienții. Multe dintre ele vin cu argumentul că este logic să percepi un plus de preț, pentru servicii adăugate al căror cost de furnizare este mai mare, în loc să-i taxezi pe toți clienții cu aceeași sumă, indiferent dacă utilizează sau nu serviciul suplimentar. Descompunerea taxelor și a comisioanelor în funcție de serviciile la care se referă este considerată o metodă de a menține la un nivel scăzut costurile de bază. Totodată, firmele folosesc taxarea suplimentară ca mod de a-i îndepărta pe clienții neprofitabili sau de a le schimba comportamentul. Unele linii aeriene îi taxează acum pe pasageri cu 50 $ pentru emiterea unui bilet tipărit pe hârtie și cu 25 $ pentru fiecare bagaj care depășește greutatea de 22,5 kilograme. În ultimă instanță, viabilitatea taxelor suplimentare va fi decisă de legile pieței și de voința consumatorilor: dacă vor vota cu portofelul, alegând să-l deschidă și să plătească, sau dacă vor vota cu picioarele, alegând să plece la alt furnizor.

Sursa: Adaptare după Michael Arndt, „Fees! Fees! Fees!", *BusinessWeek*, 29 septembrie 2003, pp. 99-104; „The Price Is Wrong", *The Economist*, 25 mai 2002, pp. 59-60.

DELL

Dell folosește un sistem înalt tehnologizat de „previzionare a costurilor", care îi dă posibilitatea să-și stabilească proporțional prețurile de vânzare,[52] în funcție de cererea din partea consumatorilor și de costurile proprii. Acest model flexibil de stabilire a prețului a fost instituit în anul 2001, în ideea de a se maximiza marjele de profit pe perioadele cu activitate economică redusă. Managerii firmei Dell obțin de la furnizori informații pe care le combină, apoi, cu datele cunoscute despre țintele de profit, despre termenele de livrare și despre concurență, stabilind astfel prețuri pentru segmente de clienți. În orice zi dată, același calculator s-ar putea să fie vândut la prețuri diferite, în funcție de cine este clientul: o autoritate guvernamentală, o întreprindere mică sau un consumator care vrea un PC pentru acasă. Sistemul de previzionare a costurilor ar putea fi unul dintre factorii care explică de ce Dell a fost singurul producător american de PC-uri, între primii șase de pe piață, care a raportat realizarea unui profit pe primul trimestru al anului 2001.[53]

STABILIREA PREȚULUI PE BAZA PARTICIPĂRII LA CÂȘTIGURI ȘI RISCURI Unii cumpărători vor respinge propunerea de ofertă a unui vânzător, fiindcă percep existența unui grad ridicat de risc. Vânzătorul poate atunci să se ofere să preia, în parte sau în totalitate, acest risc, dacă nu furnizează în întregime valoarea promisă. Iată un exemplu:

BAXTER HEALTHCARE

Baxter, o firmă-lider de pe piața produselor medicale, a abordat Columbia/HCA, o firmă-lider de pe piața serviciilor medicale, cu oferta de a dezvolta un sistem de management al informațiilor care urma să aducă firmei Columbia economii de câteva milioane de dolari, pe o perioadă de opt ani. Când Columbia s-a arătat reticentă, Baxter a oferit și o garanție asupra economiilor promise: în cazul nerealizării lor, Baxter va vărsa firmei Columbia diferența. Rezultatul? Baxter a primit comanda!

Baxter ar fi putut merge și mai departe, propunând firmei Columbia ca, în cazul în care noul sistem de gestiune a informațiilor va aduce economii mai mari decât cele promise, 30 la sută din diferența pozitivă să meargă la Baxter. Tot mai multe firme, îndeosebi marketeri de pe piața organizațională, care promit mari economii de cost prin utilizarea echipamentelor lor, s-ar putea să se vadă obligate să garanteze economiile promise, iar în cazul în care câștigurile sunt mult mai mari decât se preconizase, eventual să le împartă cu clientul.

IMPACTUL PREȚULUI ASUPRA UNOR TERȚE PĂRȚI Conducerea managerială trebuie să ia în considerare și reacția unor terțe părți la prețul pe care intenționează să-l aplice.[54] Cum vor reacționa distribuitorii și concesionarii? Dacă nu fac destul profit, s-ar putea să refuze să aducă produsul pe piață. Vor fi dispuși reprezentanții de vânzări să lucreze cu prețul respectiv? Cum vor reacționa concurenții? Nu cumva furnizorii își vor majora prețurile de aprovizionare, văzând prețul firmei? Nu cumva guvernul va interveni pentru a împiedica practicarea acestui preț?

În vreme ce eforturile neobosite ale unei firme ca Wal-Mart de a diminua pe cât posibil costurile și de a reduce prețurile le-a adus avantaje consumatorilor, presiunea în direcția scăderii prețurilor a pus la grea încercare furnizori cum ar fi Vlasic.[55]

VLASIC

Către finele deceniului 1990, când Wal-Mart oferea borcane de un galon (3,785l) cu murături Vlasic, la prețul de numai 2,97 $, clienții nu mai puteau de încântare – chiar dacă le-ar fi fost cu neputință să le consume suficient de repede. Și totuși, exact produsul lăudat ca „articol emblematic" pentru Wal-Mart – tipul de articol care trâmbițează angajamentul firmei de a practica prețuri scăzute – a fost acela care a schimbat în toate aspectele activitatea furnizorului de murături Vlasic, cu rezultate devastatoare! Iată cifrele: borcanul de un galon cu murături Vlasic intra în fiecare dintre cele 3.000 de magazine Wal-Mart cu prețul de 2,97 $. La prețul respectiv, Vlasic și Wal-Mart nu obțineau, fiecare, decât un câștig de câțiva cenți, dar, prin vânzarea săptămânală a unui număr de 80 de borcane în fiecare magazin, deja vorbim despre o cantitate de 240.000 de galoane pe săptămână. Nu după multe vreme, borcanul de o un galon a început să canibalizeze produsele distribuite de Vlasic prin alte magazine decât Wal-Mart, fiindcă firma făcea mari eforturi ca să găsească suficiente murături cu care să umple borcanele. Borcanul de un galon a erodat marjele de profit ale contractului cu Wal-Mart, care ajunsese să reprezinte 30 la sută din cifra de afaceri a furnizorului Vlasic. Deși volumul absolut al murăturilor ieșite din fabricile sale îi asigura firmei Vlasic un nivel ridicat al vânzărilor, o rată de creștere foarte bună și o mult-lăudată poziție în raionul cu murături de la Wal-Mart, profiturile i s-au diminuat cu 25 la sută sau mai mult. În cele din urmă, Vlasic a reușit să impună prețul de 2,97 $ pentru un borcan cu capacitatea de aproximativ o jumătate de galon.

Marketerii trebuie să cunoască bine legislația de reglementare a prețurilor. Legislația Statelor Unite spune că vânzătorii trebuie să-și stabilească prețurile fără a se consulta cu concurenții: fixarea de conivență a prețurilor („practicarea prețurilor de cartel") este o practică ilegală. Multe dispoziții legale federale și statale îi protejează pe consumatori de practicile incorecte în materie de prețuri. De exemplu, este ilegal ca o firmă să-și stabilească prețuri „normale" artificial de mari, după care să anunțe o „lichidare de stoc" la prețuri apropiate de cele practicate anterior în mod uzual.

Adaptarea prețului

De obicei, firmele nu-și stabilesc un singur preț, ci o structură de prețuri care să reflecte variațiile cererii și costurilor în funcție de mai mulți factori: zona geografică, cerințele specifice segmentelor de piață, momentul cumpărării, cantitatea comenzii, frecvența livrării, garanțiile, contractele de servicii și alți factori. Ca rezultat al aplicării rabaturilor și bonificațiilor și al susținerii promoționale, firma nu va realiza decât rareori aceeași cotă de profit din fiecare unitate de produs pe care o vinde. În continuare, vom analiza câteva strategii de adaptare a prețului: stabilirea prețului pe criterii geografice, utilizarea

rabaturilor și a bonificațiilor de preț, politica prețurilor promoționale și politica prețurilor diferențiate.

Stabilirea prețului pe criterii geografice (numerar, contrapartidă, barter)

Stabilirea prețului pe criterii geografice presupune ca firma să decidă cum își va evalua produsele pentru clienți diferiți, aflați în locuri diferite și în țări diferite.

PROCTER & GAMBLE

Între piețele pe care operează P&G, China ocupă locul al șaselea ca mărime, dar populația de acolo câștigă sub 25 $ pe lună. Așa că, în 2003, P&G a venit cu o inițiativă de stabilire a trei clase de prețuri, pentru a-și ajuta mărcile să concureze împotriva mărcilor locale mai ieftine, dar protejându-le în același timp și valoarea de mărci globale. P&G a introdus o punguță de detergent Tide, în versiunea Clean White, cu gramajul de 320 g și prețul de 23 de cenți – comparativ cu cele 350 de grame ale versiunii Tide Triple Action, la prețul de 33 de cenți. Varianta Clean White nu oferă avantaje cum ar fi îndepărtarea petelor și mirosul parfumat, dar producția sa costă mai puțin și, după P&G, depășește în performanță toate celelalte mărci aflate la același nivel de preț.[56]

Este cazul ca firma să perceapă prețuri mai mari clienților aflați în locuri mai îndepărtate, pentru a-și acoperi costurile de transport mai mari, sau este cazul să perceapă prețuri mai mici, pentru a cuceri mai mulți clienți? Cum trebuie luate în calcul ratele de schimb valutar și puterea diverselor monede naționale? Dolarul slab din vara anului 2003 le-a permis unor firme americane să-și majoreze prețurile și, cu toate acestea, să concureze mai departe împotriva unor importuri mai scumpe. În aceeași perioadă, Dow Chemical a putut să realizeze majorări de prețuri de aproape 15 la sută, pentru 2003.[57]

O altă problemă o reprezintă modalitatea de plată. Această problemă devină critică atunci când cumpărătorii nu dispun de suficientă valută forte pentru a-și plăti achizițiile. Mulți cumpărători sunt doritori să ofere alte produse în schimb – o practică denumită **comerț în contrapartidă**. Companiile americane sunt adesea obligate să accepte tranzacții în contrapartidă, dacă vor să facă vânzare. S-ar putea ca sistemul în contrapartidă să reprezinte între 15 și 25 la sută din volumul comerțului mondial și are loc în mai multe forme:[58] barter, tranzacții în compensare, acorduri de cumpărare a producției rezultate și acorduri de contravânzare.

■ ***Sistemul barter.*** Schimb direct de bunuri, fără tranzacții bănești și fără implicarea vreunei terțe părți. În 1993, Eminence S.A., unul dintre cei mai mari fabricanți de îmbrăcăminte din Franța, a lansat un acord de barter pe cinci ani, în cadrul căruia oferea consumatorilor din țările est-europene lenjerie de corp și confecții sport produse în

Statele Unite, în valoare totală de 25 de milioane $, contra unei mari varietăți de bunuri și servicii, inclusiv servicii de transport și spațiu publicitar în revistele est-europene.

■ ***Tranzacția în compensare.*** Vânzătorul primește un anumit procentaj din valoarea tranzacției în numerar, iar restul sub formă de produse. Un fabricant britanic de aeronave a vândut Braziliei avioane pentru 70 la sută numerar și restul în saci de cafea.

■ ***Acordul de cumpărare a producției rezultate.*** Firma furnizoare vinde o instalație de producție, un utilaj sau o tehnologie către o altă țară și acceptă ca plată parțială produse fabricate cu ajutorul echipamentului respectiv. O companie americană de chimicale a construit o fabrică pentru o companie indiană, acceptând ca o parte din plata datorată să fie în numerar, iar restul sub formă de chimicale produse de fabrica respectivă.

■ ***Acordul de contravânzare.*** Vânzătorului i se achită integral în numerar prețul datorat, dar acesta acceptă să cheltuiască mare parte din bani în țara plătitoare și în limita unei perioade specificate. De exemplu, PepsiCo își vinde în Rusia siropul de cola pe ruble, cu care acceptă să cumpere, la un anumit preț, vodcă rusească pe care o vinde în Statele Unite.

Rabaturile și bonificațiile de preț

Majoritatea firmelor vor fi dispuse să-și ajusteze prețurile de catalog, oferind rabaturi (discounturi) și bonificații pentru plata până la un anumit termen, pentru achiziții în cantități mari și pentru comenzi în extra-sezon (vezi tabelul 14.4).[59] Firmele trebuie să se arate prudente în aplicarea acestei politici, în caz contrar riscând să ajungă la profituri mult sub cele planificate.[60]

Practica prețurilor cu rabat a devenit un modus operandi pentru un număr surprinzător de mare de firme, atât furnizoare de produse, cât și de servicii. Unele categorii de produse tind să se autodistrugă, prin aceea că sunt veșnic comercializate cu reducere de preț. Agenții de vânzări, în particular, se grăbesc să ofere discounturi, ca să încheie o vânzare. Dar vorba se duce repede pe piață, cum că prețul de catalog al firmei ar fi „doar de formă", iar acordarea rabaturilor devine regula, nu excepția. Reducerile subminează percepțiile asupra valorii unei oferte.

Unele firme aflate într-o situație de supracapacitate sunt tentate să acorde rabaturi sau chiar să înceapă să aprovizioneze, la un preț mult redus, un detailist care oferă o variantă sub marca de magazin a produsului lor. Dar, dat fiind că marca detailistului are un preț mai scăzut, e foarte posibil să înceapă să răpească din cota de piață a mărcii producătorului. Așadar, producătorii ar trebui să stea puțin și să reflecteze la implicațiile ideii de a-i aproviziona pe detailiști la un preț cu rabat, fiindcă s-ar putea să sfârșească prin a pierde profituri pe termen lung, în efortul de a-și îndeplini obiectivele de volum pe termen scurt.

TABELUL 14.4 Rabaturi și bonificații de preț

Rabatul la plată	O reducere de preț acordată cumpărătorilor care își achită prompt factura. Un exemplu tipic ar fi formularea „2/10, net 30" – ceea ce înseamnă că plata trebuie făcută în termen de 30 de zile, dar, dacă plătește factura în termen de 10 zile, cumpărătorul poate să scadă 2 procente din suma de plată.
Rabatul la cantitate	O reducere de preț acordată cumpărătorilor care achiziționează cantități mari. Un exemplu tipic ar fi formularea: „10 $ pe unitate pentru cantități sub 100 de unități; 9 $ pe unitate pentru ce depășește 100 de unități". Rabaturile la cantitate trebuie să fie oferite în mod echitabil tuturor clienților și nu au voie să depășească economiile de cost realizate de vânzător prin vânzarea în cantități mari. Pot fi oferite pe bază necumulativă (raportate la fiecare comandă separat) sau pe bază cumulativă (raportate la numărul de unități comandate de-a lungul unei perioade date).
Rabatul funcțional	*Rabaturile funcționale* (denumite și *rabaturi comerciale*) sunt oferite de un producător membrilor canalului de distribuție, dacă aceștia acceptă să îndeplinească anumite funcții, cum ar fi vânzare, depozitare și evidența stocurilor. Producătorii sunt obligați să ofere același rabat funcțional în cadrul aceluiași canal.
Rabatul sezonier	O reducere de preț acordată celor care cumpără marfă sau servicii în extra-sezon. Hotelurile, motelurile și companiile aeriene vor oferi rabaturi sezoniere în perioadele cu vânzare lentă.
Bonificațiile	O plată suplimentară menită să asigure participarea distribuitorilor la derularea programelor speciale. *Bonificațiile de schimb* sunt reduceri de preț acordate pentru predarea unui produs vechi, atunci când se cumpără unul nou. *Bonificațiile promoționale* îi recompensează pe distribuitorii care au participat la programe de susținere a vânzării prin publicitate sau acțiuni promoționale.

Când fabricanții auto încep să se întreacă în a acorda rabaturi, piața stă cuminte și așteaptă un târg cât mai avantajos. În momentul în care Ford a reușit să opună rezistență acestei tendințe, a obținut rezultate pozitive.

FORD

În anul 2003, într-o vreme când alte firme americane de automobile băteau monedă pe rabaturi și pe împrumuturi cu 0 la sută dobândă, Ford Motor Company a reușit să majoreze efectiv prețurile medii, printr-o politică inteligentă de structurare a prețurilor. Analizând datele de vânzări din reprezentanțe, firma Ford a putut să previzioneze ce prețuri și ce stimulente ar avea maximă eficacitate pentru diferite modele, pe diferite piețe. Modelelor cu marjă mare, dar care se vindeau mai greu, cum ar fi mașina de teren F-150, li s-au alocat mai multe fonduri de marketing, atât pentru a le susține vânzarea, cât și pentru a stimula piața să ceară opțiuni și atribute suplimentare mai profitabile pentru producător. Ford a oferit un rabat de numai 1.000 $ asupra sport-utilitarei de mic litraj Escape, dar pentru modelul Explorer, care se vindea mai greu, rabatul era de 3.000 $.[61] În perioada respectivă, Ford și-a sporit practic cota de piață, estimând în final că politica inteligentă de structurare a prețurilor a contribuit cu o treime la cifra profiturilor realizate.

Kevin Clancy, președintele importantei firme de cercetare și consultanță de marketing Copernicus, a constatat că, pentru majoritatea categoriilor de produse, cumpărătorii se arată sensibili la preț doar în proporție de 15-35 la sută. Cei cu venituri mai mari și cu un grad mai mare de implicare în achiziționarea produsului nu vor ezita să plătească mai mult, pentru atribute, servicii destinate clientului, calitate, un plus de comoditate și un nume de marcă reputat. Prin urmare, poate fi o mare greșeală pentru o marcă puternică și distinctivă, dacă plonjează într-o politică a acordării de rabaturi, ca reacție la atacurile de piață din partea mărcilor cu prețuri scăzute.[62] În același timp, acordarea rabaturilor poate deveni un instrument util, dacă firma poate obține o concesie la schimb, ca atunci când clientul acceptă să semneze un contract pe trei ani; când clientul este dispus să lanseze comenzile în sistem electronic, scutind firma de unele cheltuieli; sau clientul acceptă să cumpere în cantități cuantificabile ca vagoane sau containere complete.

Managerii de vânzări trebuie să monitorizeze mai mulți indicatori: proporția clienților care beneficiază de rabaturi, valoarea medie a rabaturilor acordate și care anume dintre reprezentanții de vânzări se sprijină excesiv pe rabaturi. La niveluri manageriale mai înalte trebuie făcută o **analiză a prețului net**, pentru a se ajunge la „prețul real" al ofertei firmei. Prețul real este afectat nu doar de rabaturi, ci și de multe alte tipuri de cheltuieli (vezi mai jos politica prețurilor promoționale), care reduc prețul realizat efectiv. Să zicem că prețul de catalog pe care l-a stabilit firma este de 3.000 $. Valoarea medie a rabatului este de 300 $. Cheltuielile promoționale ale firmei se cifrează, în medie, la 450 $ (15% din prețul de catalog). Distribuitorilor li se oferă suma de 150 $, reprezentând cheltuieli de publicitate cooperativă, pentru susținerea produsului. Prin urmare, prețul net al firmei este de 2.100 $, nu de 3.000 $.

Utilizarea prețurilor promoționale

Firmele pot apela la mai multe metode de stabilire a prețurilor, pentru a stimula cumpărarea timpurie:

- ***Metoda „liderului de pierdere":*** Supermarketurile și magazinele universale reduc adesea prețul, la unele mărci binecunoscute, pentru a spori traficul de cumpărători în magazin. Metoda dă rezultate numai dacă venitul din vânzările suplimentare astfel realizate compensează marjele mai scăzute din vânzarea produselor desemnate ca „lideri de pierdere". De regulă, producătorii acestor mărci nu agreează ideea ca produsele lor să fie folosite drept „lideri de pierdere", fiindcă această practică poate să dilueze imaginea mărcii și să provoace nemulțumirea altor detailiști, care percep prețul de catalog. Producătorii au încercat să restricționeze practica „liderului de pierdere" în rândul detailiștilor, făcând lobby în favoarea unor legi care să impună păstrarea prețului cu amănuntul, dar legile respective au fost respinse.
- ***Stabilirea unor prețuri pentru evenimente speciale:*** Vânzătorii stabilesc prețuri speciale în anumite perioade ale anului, pentru a atrage mai mulți clienți. În luna august, de pildă, apar ofertele speciale pentru începerea școlii.

■ ***Deducerile din prețul plătit (restituirile în numerar):*** Companiile auto și alte companii care oferă bunuri de consum oferă deduceri din prețul plătit, pentru a încuraja achiziționarea produselor în limitele unei perioade de timp specificate. Deducerile pot ajuta la lichidarea stocurilor, fără a se reduce prețul de catalog declarat.

■ ***Finanțarea cu dobândă scăzută:*** În loc să-și reducă prețul, compania poate să le ofere clienților finanțare cu dobândă scăzută. Fabricanții de automobile au anunțat că oferă chiar și finanțare fără dobândă, pentru a-i atrage pe clienți.

■ ***Acordarea unor termene mai lungi de plată:*** Vânzătorii, mai ales băncile ipotecare și companiile auto, repartizează rambursarea creditelor pe perioade mai lungi, reducând astfel mărimea ratelor lunare. În multe cazuri, consumatorii sunt mai puțin preocupați de costul unui împrumut (adică de dobândă), decât de posibilitatea de a-și achita rata lunară de rambursare a sumei împrumutate.

■ ***Garanțiile de performanță și contractele de service:*** Firmele pot să promoveze vânzările adăugând o garanție gratuită sau la un preț scăzut, sau un contract de service.

■ ***Reducerile de preț psihologice:*** Această strategie presupune stabilirea unui preț nejustificat de mare, după care produsul este oferit cu o reducere substanțială – de pildă: „A fost 359 $, acum este 299 $“. Tacticile ilegale de reducere a prețului sunt combătute de Comisia Federală pentru Comerț și de rețeaua Birourilor pentru Îmbunătățirea Activității Economice (Better Business Bureaus). Cu toate acestea, reducerile față de prețul normal reprezintă o formă legală de utilizare a prețurilor promoționale.

Strategiile de utilizare a prețurilor promoționale sunt adesea un joc cu sumă nulă. Dacă aduc rezultatele scontate, concurenții se vor grăbi să le copieze, ceea ce le va face să-și piardă eficacitatea. Dacă nu aduc rezultatele scontate, înseamnă că firma a risipit niște bani, pe care i-ar fi putut utiliza pentru aplicarea unor instrumente de marketing cu efect mai îndelungat, cum ar fi consolidarea calității produsului ori a serviciului sau întărirea imaginii produsului prin publicitate.

Politica prețurilor diferențiate

Adeseori, firmele își ajustează prețul de bază pentru a ține cont de diferențele dintre clienți, dintre produse, dintre locurile de vânzare și așa mai departe. Land's End face cămăși bărbătești în multe variante diferite de stil, de greutate și de nivel calitativ. O cămașă albă închisă cu nasturi până jos poate să coste nu mai mult de 18,50 $ sau poate să coste nu mai puțin de 48,00 $.[63]

GATEWAY COUNTRY

În cele peste 200 de magazine Country pe care le deține, Gateway a inițiat o nouă strategie de stabilire a prețurilor, cu patru clase distincte: prețuri în funcție de piață, care să plaseze produsele într-un interval de 5 la sută față de prețul pieței; prețuri competitive; prețuri foarte competitive; și, în fine, „prețuri de șoc“, care să poziționeze produsul în cauză la un nivel chiar

și cu 50 la sută mai mic decât prețul pieței. Scopul unei politici a prețurilor de șoc este să se câștige cotă de piață în categoriile cu un ritm înalt de creștere. Gateway a testat deja terenul politicii prețurilor de șoc, introducând un televizor cu plasmă, în varianta cu diagonala de 106 cm, la prețul de 2.999 $. Firma susține că, în ciuda prețului scăzut, a existat în continuare o marjă de câștig convenabilă.[64]

Politica prețurilor diferențiate (tarifarea diferențiată) apare atunci când o firmă vinde un produs sau un serviciu la două sau mai multe prețuri diferite, care nu reflectă în mod proporțional o diferență de cost. În cadrul tarifării diferențiate de gradul întâi, vânzătorul stabilește un preț separat pentru fiecare client, în funcție de intensitatea cererii exprimate. În cazul tarifării diferențiate de gradul al doilea, vânzătorul le percepe un preț mai mic cumpărătorilor care comandă cantități mai mari. În cadrul tarifării diferențiate de gradul al treilea, vânzătorul stabilește prețuri diferite pentru clase diferite de cumpărători, așa cum se întâmplă în cazurile de mai jos:

- ***Diferențierea prețului după segmentul de clienți:*** Unor grupuri diferite de clienți li se percep prețuri diferite, pentru același produs sau serviciu. De exemplu, muzeele percep adesea o taxă de intrare diferită pentru elevi, studenți și pensionari.
- ***Diferențierea prețului după forma produsului:*** Unor variante diferite ale produsului li se stabilesc prețuri diferite, dar nu în mod direct proporțional cu diferența de cost. Evian percepe 2 $ pentru sticla de apă minerală cu capacitatea de 1,5 litri. Firma ia exact aceeași apă minerală, o ambalează într-un flacon cu vaporizator având capacitatea de 50 de mililitri și percepe 6 $! Prin stabilirea prețului după forma produsului, Evian reușește să pună un preț de 120 $ pe litrul de produs într-una dintre forme și de 1,3 $ pe litrul de produs în cealaltă formă.
- ***Diferențierea prețului după imagine:*** Unele firme își stabilesc două niveluri de preț diferite pentru același produs, pe baza diferențelor de imagine. Un producător de parfumuri poate să ambaleze un anumit parfum într-un anumit flacon, căruia îi dă un anumit nume și îi construiește o anumită imagine, stabilindu-i prețul la nivelul de 10 $ flaconul de 30 de ml. Exact același parfum îl poate pune într-un alt gen de ambalaj, cu un alt nume și cu o altă imagine, stabilindu-i prețul la 30 $ flaconul de 30 de ml.
- ***Diferențierea prețului în funcție de canal:*** Produsul Coca-Cola are un preț când se cumpără dintr-un restaurant de lux, un alt preț când se cumpără dintr-un restaurant de tip fast-food și un alt preț când se cumpără de la un automat de băuturi.
- ***Diferențierea prețului în funcție de loc:*** Aceluiași produs i se stabilesc prețuri diferite în locuri diferite, chiar dacă în fiecare loc costul ofertei este același. Prețul biletelor la teatru variază în funcție de locul fotoliului în sală, dat fiind că publicul are preferințe diferite pentru amplasamente diferite.
- ***Diferențierea prețului în funcție de timp:*** Prețurile variază în funcție de sezon, de zi sau de oră. Companiile de utilități publice tarifează diferit energia pentru consumatorii industriali, în funcție de momentul din zi și de ziua din săptămână (zi lucrătoare, față de

sâmbătă și duminică). Restaurantele le percep mai puțin bani clienților din prima perioadă a zilei. Hotelurile percep tarife mai mici la sfârșit de săptămână.

Companiile aeriene și hotelurile apelează la **politica prețurilor de randament (de valorificare)**, prin care oferă prețuri cu reducere, dar în număr limitat, pentru achiziționarea în avans a biletelor/serviciilor de cazare; aplică prețuri mai mari pentru achiziționarea întârziată; și aplică tarife minime pentru „stocul" rămas nevândut, chiar înainte să expire, adică pentru locurile rămase libere în avion și respectiv pentru camerele rămase neocupate.[32] Companiile aeriene de pasageri percep tarife diferite pasagerilor din același avion, în funcție de clasa în care se află locul; de perioada din zi când are loc zborul (cursă de dimineață sau cursă de noapte); de ziua din săptămână (zi lucrătoare sau zi de weekend); de firma pasagerului, de tranzacțiile făcute în trecut sau de statutul pasagerului (tineri, militari, pensionari) și așa mai departe.

Iată de ce, într-un avion care merge de la New York la Miami, s-ar putea ca dumneavoastră, care ați plătit biletul cu 200 $, să stați în apropiere de un alt pasager care l-a plătit cu 1.290 $. Să luăm exemplul companiei Continental Airlines: are 2.000 de curse pe zi și pentru fiecare cursă există între 10 și 20 de prețuri. Continental începe să rezerve locuri pe o cursă cu 330 de zile înainte și fiecare zi de zbor diferă prin ceva de toate celelalte zile de zbor. În orice moment dat, piața are peste 7 milioane de prețuri. Iar în cadrul unui sistem care ține evidența diferențelor dintre prețurile ofertele concurente, liniile aeriene luate împreună schimbă zilnic nu mai puțin de 75.000 de prețuri! Este un sistem menit să-i penalizeze pe cei care temporizează, taxându-i cu cele mai mari prețuri posibile.

Fenomenul tarifării diferențiate, prin care firmele oferă scheme diferite de prețuri unor consumatori diferiți și le ajustează de o manieră dinamică, se răspândește extrem de rapid.[66] Vezi caseta „Idee de marketing: Politica abilă de fixare a prețurilor își ia avânt", pentru mai multe informații despre modul în care firmele utilizează pachete de software apte să le asigure o testare în timp real a reacțiilor efective din partea consumatorilor, față de aplicarea unor scheme de tarifare diferite.

Probabil că majoritatea consumatorilor nici măcar nu-și dau seama de gradul în care sunt supuși la politici de diferențiere a prețurilor. De pildă, detailiștii pe bază de catalog gen Victoria's Secret le expediază potențialilor clienți cataloage în care sunt prezentate bunuri identice – dar la prețuri diferite. Consumatorii care locuiesc într-o zonă caracterizată statistic prin cheltuieli discreționare mai substanțiale s-ar putea să vadă numai prețurile mai mari. Supermagazinul de rechizite și birotică Staples expediază și el cataloage de produse cu prețuri diferite.

Unele forme de tarifare diferențiată (în care vânzătorii oferă condiții diferite de preț unor persoane diferite din cadrul aceluiași grup comercial) sunt declarate ilegale. Totuși, discriminarea prin preț este legală dacă vânzătorul poate să demonstreze că înregistrează costuri diferite, atunci când vinde cantități diferite sau calități diferite ale

IDEE de marketing

Politica abilă de fixare a prețurilor își ia avânt

Stelios Haji-Ioannou a făcut avere cu easyJet, linia aeriană înființată acum opt ani care oferă tarife cu discount stabilite dinamic – adică, foarte pe scurt spus, pasagerii plătesc mai puțin pentru un loc în avion, cu cât îl cumpără mai devreme. Stelios, așa cum îi spune toată lumea, a aplicat aceeași formulă managerială a prețurilor de randament pentru activitatea de închiriere a mașinilor, pentru cea de gestionare a cărților de credit și chiar pentru cea de administrare a cafenelelor Internet – înregistrând grade variate de succes. Acum, Stelios vine să aplice conceptul și în domeniul filmelor de cinematograf: în anul 2003, a inaugurat easyCinema, un complex cu 10 săli de cinema și 2.000 de locuri, amplasat lângă Londra. Noua afacere pornește de la premisa că, în proporție de 80 la sută, scaunele de cinematograf nu ajung să fie niciodată ocupate. La easyCinema, prețul biletului pornește de la 30 de cenți și crește odată cu cererea, recompensându-i pe spectatorii care cumpără în avans sau preferă spectacolele din afara orelor de vârf. Acest sistem, grație căruia easyJet a acumulat profituri impresionante, se confruntă însă cu mari obstacole în cazul afacerii easyCinema: marii distribuitori de filme din Marea Britanie nu agreează ideea de a obține de la Stelios o sumă fixă, în loc să culeagă un procentaj „gras" din încasările de casă aferente primelor săptămâni de rulare a filmului (care îi aduc lui Stelios cele mai scăzute venituri). Totuși, Stelios nu se dă bătut și, sub umbrela companiei easyGroup, întreprinzătorul plănuiește să lanseze o afacere cu vase de croazieră (easyCruise), un lanț hotelier (easyDorm) și chiar o afacere cu servicii de alimentație fast-food (easyPizza).

Compania lui Stelios, easyGroup, deține poziția conducătoare într-un domeniu căruia i s-a spus când „managementul rentabilizării veniturilor", când „managementul randamentului" – un sistem de stabilire a prețului la o resursă perisabilă, în funcție de cererea venită din partea mai multor segmente de clienți, în așa fel încât să se maximizeze veniturile sau profitul. Prețurile sunt ajustate de o manieră dinamică, în funcție de nivelul existent al stocurilor și de cât timp a mai rămas până la încheierea sezonului de vânzare. Totuși, „stabilirea dinamică a prețurilor" (sau „politica abilă de fixare a prețurilor" sau „politica prețului științific") nu este apanajul exclusiv al celor care au oferte de natură perisabilă, cum ar fi sectorul companiilor aeriene și sectorul serviciilor hoteliere. Odată cu apariția tehnologiei Internetului, s-a produs o adevărată explozie de informații referitoare la clienți și la preferințele lor. Combinați această capacitate cu noile imperative presante ale firmelor și veți vedea de ce intrăm într-o nouă eră a modului în care se stabilesc prețurile. Într-o economie care se mișcă în pas de melc, firmele n-au avut de ani de zile posibilitatea să-și majoreze prețurile. La fel ca easyGroup, ele încep să urmeze exemplul liniilor aeriene de pasageri, care utilizează metodele de gestiune ale rentabilizării veniturilor de 25 de ani.

Noile sisteme de fixare dinamică a prețurilor, produse de SAP și de firme nou-intrate pe piață, dar extrem de ambițioase, ca DemandTec și ProfitLogic Inc., analizează rapid imensele baze de date disponibile pe un intranet corporatist, unde se stochează informații actualizate despre comenzi, promoții, încasările aferente fiecărui produs și nivelul stocurilor din depozite. Printre primele firme care au adoptat sisteme de stabilire a prețurilor având la bază instrumente de lucru pe Internet se numără Saks, Best Buy, Ford Motor Co., Home Depot, JC Penney, Safeway și General Electric. Iată în continuare două povești de succes.

CASUAL MALE

Lanțul de magazine Casual Male, care oferă îmbrăcăminte pentru bărbați foarte masivi sau foarte înalți, și-a analizat datele de vânzări pentru a stabili, cât mai exact, cum ar putea să „împartă pe căprării" piețele, astfel încât să ofere prețurile potrivite la momentul potrivit. Folosind datele de vânzări

adunate în doi ani de zile, referitoare la 40.000 de articole – începând cu cravate și terminând cu pulovere – din 410 magazine, firma are posibilitatea să estimeze când și cu cât este cazul să reducă prețurile. Nivelul prețurilor astfel stabilit ar putea reflecta faptul că, în regiunea de nord-vest, clienții nu mai cumpără costume de baie în luna iulie, pe când cererea a rămas mare până la sfârșitul lunii august pe câteva dintre piețele regiunii Vestului Mijlociu, iar în statele din „centura însorită" cererea de cumpărare nu se oprește practic niciodată. Ca rezultat al gradului sporit de flexibilitate și de receptivitate în stabilirea prețurilor, marjele brute au crescut cu 25 la sută în anul 2000.

DHL WORLDWIDE EXPRESS INC.

DHL avea altădată liste de prețuri universal valabile pentru toți cei care aveau de trimis colete în Statele Unite și în alte țări din lume, iar când potențialii clienți telefonau ca să se intereseze de tarife, DHL îi speria cu prețuri care erau mai mari decât cele practicate de FedEx sau de UPS. Apelând la programe de fixare a prețurilor instalate pe Web, DHL a testat piața, oferindu-le prețuri diferite celor care sunau inopinat după informații, în ideea de a vedea cât de mult poate să meargă cu reducerea tarifului, realizând totuși un profit. În cele din urmă, DHL a sfârșit prin a schimba sute de prețuri. Surprize au apărut destule: în majoritate, prețurile chiar au scăzut, dar firma n-a avut nevoie să le aducă la nivelul concurenței. De fapt, prin reducerea cu foarte puțin a prețurilor, rezultatele unității DHL care se ocupa de comenzile „inopinate" nu numai că s-au stabilizat, ci chiar au crescut! De pildă, dintre potențialii clienți care telefonau ca să se intereseze de preț, numai 17 la sută ajungeau să facă o comandă de expediție, înainte de restructurarea politicii de preț. Noile prețurile au făcut ca această proporție să atingă nivelul de 25 la sută.

Permanenta variație a prețurilor poate fi însă riscantă, acolo unde se pune problema relațiilor cu consumatorii. Cercetarea arată că această politică tinde să funcționeze cel mai bine în situațiile în care nu există nici o legătură strânsă între cumpărător și vânzător. Un mod de a-i spori eficacitatea este prin a le oferi clienților un pachet combinat unic de produse și servicii, care să le satisfacă foarte precis nevoile, fiindcă astfel le va fi mai greu să compare prețurile. Tactica respectivă este utilizată în vânzarea de software – un produs prin excelență vulnerabil la atacurile prin preț ale concurenților, deoarece costul producerii mai multor exemplare este aproape zero. Furnizorii de servicii pe bază de aplicații informatice își „închiriază" cu luna softurile și personalul de lucru, în loc să vândă o licență asupra utilizării lor nelimitate.

Tactica pe care o preferă majoritatea firmelor, însă, este aceea de a promova „politica prețului perfect" ca o recompensă pentru buna-purtare, mai degrabă decât în chip de penalizare. De exemplu, firma de expediții APL Inc. îi răsplătește cu tarife mai mici pe clienții care pot să estimeze mai bine de cât spațiu de transport vor avea nevoie și care își rezervă din timp spațiul respectiv. Clienții încep și ei să se arate mai abili în a evita „remușcarea cumpărătorului": își schimbă treptat comportamentul de cumpărare, pentru a se adapta la noile realități ale politicilor de stabilire dinamică a prețurilor – când prețurile variază frecvent în funcție de canal, de produs, de client și de momentul din timp al vânzării.

Sursele: Ajit Kambil, „Are You Leaving Money on the Table?", *Journal of Business Strategy*, ianuarie/februarie 2002, pp. 40-43; Peter Coy, „The Power of Smart Pricing", *BusinessWeek*, 10 aprilie 2000, pp. 160-164; Charles Fishman, „Which Price Is Right?", *Fast Company*, martie 2003, pp. 92-102; Mark Ritson, „Stelios Shows There's an 'Easy' Way to a Smart Pricing Strategy", *Marketing*, 10 aprilie 2003, p. 16; Ian Wylie, „In Movieland, Not So Easy", *Fast Company*, octombrie 2003, p. 35; Bob Tedeschi, „E-Commerce Report", *New York Times*, 2 septembrie 2002, p. C5; Faith Keenan, „The Price Is Really Right", *BusinessWeek*, 31 martie 2003, pp. 62-67. Pentru o trecere în revistă a lucrărilor importante și de dată recentă care fac legătura între deciziile de stabilire a prețurilor și noile aspecte operaționale, vezi Moritz Fleischmann, Joseph M. Hall și David F. Pyke, „Research Brief: Smart Pricing", *MIT Sloan Management Review*, iarna 2004, pp. 9-13.

aceluiași produs unor detailiști diferiți. Practicarea unor prețuri de distrugere – vânzarea sub prețul de cost, cu intenția de a distruge concurența – reprezintă o încălcare a legii.[67] Chiar și atunci când este legală, o politică de diferențiere a prețurilor se poate izbi de reacția ostilă a pieței. Coca-Cola plănuia ca, prin intermediul tehnologiei de telecomunicații fără fir, să-și diferențieze prețurile la băuturile vândute prin automate: mai mari în zilele caniculare și mai mici în zilele friguroase. Clienții s-au arătat atât de refractari la această idee, încât Coca-Cola a trebuit s-o abandoneze.

Pentru ca strategia prețurilor diferențiate să aducă rezultatele scontate, trebuie să fie îndeplinite anumite condiții. În primul rând, piața trebuie să fie segmentabilă, iar segmentele trebuie să manifeste intensități diferite ale cererii. În al doilea rând, cei din segmentul de preț scăzut nu trebuie să aibă posibilitatea de a revinde produsul segmentului de preț superior. În al treilea rând, concurenții nu trebuie să aibă posibilitatea de a vinde mult sub prețul firmei, în segmentul de preț superior. În al patrulea rând, costul segmentării și al impunerii ordinii pe piață nu trebuie să depășească plusul de venit adus de tarifarea diferențiată. În al cincilea rând, această practică nu trebuie să provoace resentimente și rea-voință din partea clienților. În al șaselea rând, forma particulară de tarifare diferențiată nu trebuie să fie ilegală.[68]

Inițierea modificărilor de preț și reacția la modificările de preț ale concurenților

Companiile se confruntă adesea cu situații în care trebuie fie să-și reducă prețurile, fie să le majoreze.

Inițierea reducerii prețurilor

Există mai multe situații care pot determina o firmă să-și reducă prețurile. Una ar fi excedentul capacității de producție: firma are nevoie de comenzi suplimentare, pe care nu le poate genera nici printr-un efort sporit de vânzare, nici prin îmbunătățirea produsului și nici prin alte măsuri. Firma ar putea recurge la o politică agresivă de stabilire a prețului, dar, dacă inițiază o reducere masivă, riscă să declanșeze un război al prețurilor.

Uneori, firmele vor iniția reducerea prețurilor *din dorința de domina piața pe baza costurilor mai scăzute*. Fie compania demarează cu costuri mai scăzute decât cele ale concurenților, fie inițiază reducerea prețurilor în speranța că, sporindu-și cota de piață, va reuși să-și diminueze costurile. Strategia reducerii prețurilor comportă însă riscul căderii în câteva capcane:

- ***Capcana percepției de calitate scăzută:*** Consumatorii vor presupune că nivelul calității este scăzut.

■ ***Capcana cotei de piață fragile:*** Un preț scăzut aduce cotă de piață, dar nu și fidelitate din partea clienților. Același client va dezerta la orice altă firmă cu preț mai scăzut, care îi apare în cale.

■ ***Capcana bugetului subțire:*** Concurenții cu prețuri mari s-ar putea nu doar să-și reducă și ei prețurile, ci să aibă și capacitatea de a le menține mai multă vreme reduse, grație unor rezerve mai mari de numerar.

Inițierea majorărilor de preț

O majorare cu succes a prețului poate să ducă la creșterea considerabilă a profiturilor. De exemplu, dacă marja de profit din vânzări a companiei este de 3 procente, o majorare de un procent a prețului va spori profiturile cu 33 la sută – dacă volumul desfacerii nu este afectat de majorare. Această situație este ilustrată în tabelul 14.5. Ipoteza de la care se pornește este că firma percepea un preț de 10 $, vindea 100 de unități și avea costuri de 970 $, rămânând cu un profit de 30 $, adică de 3 la sută din vânzări. Prin majorarea prețului cu 10 cenți (creștere a prețului cu unu la sută), și-a sporit profiturile cu 33 de procente, în ipoteza realizării aceluiași volum al vânzărilor.

O conjunctură importantă care provoacă majorări de prețuri este *inflația costurilor*. O creștere a costurilor neînsoțită de o creștere a productivității micșorează marjele de profit și împinge firmele spre majorări repetate ale prețurilor. De multe ori, firmele își majorează prețurile cu mai mult decât creșterea de cost, în ideea de a contracara din timp inflația viitoare sau intervenția guvernului în materie de control al prețurilor – o practică denumită *stabilire anticipativă a prețului*.

Un alt factor care conduce la majorări de prețuri este *excedentul de cerere (supracererea)*. Când o firmă nu poate să-și aprovizioneze toți clienții, poate să recurgă la majorarea prețurilor, la raționalizarea livrărilor către clienți sau la amândouă soluțiile. Prețul poate fi majorat în mai multe feluri, fiecare cu un alt impact asupra cumpărătorilor:

■ ***Temporizarea stabilirii prețului de ofertă.*** Firma nu-și stabilește prețul final, decât după ce produsul a fost finalizat sau livrat. Temporizarea stabilirii prețului de ofertă prevalează în ramurile cu un timp îndelungat al ciclului de producție, cum ar fi construcțiile industriale și industria utilajelor grele.

TABELUL 14.5 Mărimea profitului înainte și după o majorare de preț

	Înainte	După	
Prețul	10 $	10,10 $	(o majorare de preț cu unu la sută)
Numărul de unități vândute	100	100	
Încasările	1 000 $	1 010 $	
Costurile	– 970 $	– 970	
Profitul	30 $	40 $	(o creștere cu 33,5 la sută a profitului)

■ ***Clauzele de acoperire a variației prețurilor.*** Firma îi cere clientului să achite prețul de la data curentă plus, parțial sau în totalitate, orice eventuale majorări datorate inflației care apar până la data livrării. Majorările luate în calcul de o clauză de variație a prețurilor vor avea la bază un indice al prețurilor clar specificat. Prevederi referitoare la acoperirea variației prețurilor pot fi găsite în contractele având ca obiect proiecte industriale mari, cum ar fi construirea avioanelor sau a podurilor.

■ ***Vânzarea separată a elementelor ofertei.*** Firma își menține prețul, dar elimină sau tarifează separat unul sau mai multe elemente care făceau parte din oferta inițială, cum ar fi servicii gratuite de livrare sau de instalare. Companiile auto adaugă uneori dispozitive antiblocaj la frâne sau perne de aer antișoc laterale, ca elemente suplimentare la automobilele vândute.

■ ***Reducerea rabaturilor.*** Compania își notifică forța de vânzare să nu mai ofere rabaturile normale la plata pe loc și la cantitate.

O firmă trebuie să decidă dacă să-și majoreze prețul drastic și o singură dată sau în proporție mică și de mai multe ori. În general, consumatorii preferă creșteri mici de preț, la intervale de timp regulate, în locul unor majorări drastice și bruște.

Când îi încarcă pe clienți cu majorări de preț, compania trebuie să evite cu mare grijă imaginea de „speculant rapace".[69] Totodată, companiile trebuie să se gândească bine cine va suporta în cea mai mare măsură povara prețurilor majorate. Clienții au memorie bună și se vor întoarce împotriva celor pe care îi consideră speculanți fără rușine. Un exemplu edificator în privința reacțiilor de acest tip ne este oferit de experiența prin care a trecut marca de țigarete Marlboro, cea mai valoroasă dintre mărcile producătorului Philip Morris:[70]

MARLBORO

Pe data de 2 aprilie 1993, sau „vinerea Marlboro", firma Philip Morris a anunțat „planuri de creștere a cotei de piață și de majorare a profitabilității pe termen lung, într-un mediu de piață extrem de sensibil la prețuri". Urma să fie inițiată o reducere cu 40 de cenți a prețului la țigările Marlboro, însoțită de cheltuieli majorate pe acțiuni promoționale în distribuția cu amănuntul și pe programe de fidelizare a consumatorilor. Principala susținere pentru aceste reduceri de preț spectaculoase era asigurată de majorările substanțiale de preț pe care le operase până atunci Philip Morris, adeseori chiar și de două-trei ori pe an, și care depășiseră rata inflației (ajungând chiar și la 10% pe an). Diferența de preț dintre Marlboro și mărcile mai ieftine crescuse la nu mai puțin de 1 $, având ca rezultat creșteri constante ale volumului vânzărilor la mărcile ieftine, în dauna cotei de piață deținute de Marlboro. Până la sfârșitul acelei zile de vineri din aprilie, prețul acțiunilor Philip Morris a coborât cu 23 la sută, ceea ce reprezenta o pierdere de 13 miliarde $ în capitalul acționarilor, suferită într-o singură zi! Totuși, prin reducerea semnificativă a diferenței dintre Marlboro și mărcile ieftine, Philip Morris a reușit să-i recucerească pe mulți dintre clienții alienați. La nouă luni de la scăderea prețului, cota de piață a mărcii Marlboro crescuse către 27 la sută, urcând în cele din urmă până la 30 la sută.[71]

Episodul Marlboro întărește ideea că, deși mărcile puternice pot să impună prețuri mai mari, suplimentul de preț nu poate fi exagerat. Dacă nu se fac investiții corespunzătoare în valoarea mărcii, majorările de preț vor face marca mai vulnerabilă la concurența din partea produselor cu prețuri mai mici. Consumatorii se poate să fie dispuși să-și schimbe preferința, trecând la o marcă inferioară, dacă nu-și mai pot justifica față de ei înșiși că marca mai scumpă merită atâția bani. Același lucru l-a pățit și firma Kraft.

KRAFT FOODS INC.

Cam pe la începutul anului 2003, Kraft a reacționat la creșterea costurilor pentru sortimentele nediferențiate de cafea și brânză, majorându-și propriile prețuri. Inițiativa a mărit și mai mult diferența dintre articolele sub nume de marcă ale firmei Kraft și concurentele lor generice, dintre care multe rezistau cu obstinație presiunii în direcția majorării prețurilor. Consumatorii sătui de recesiune au dat buluc spre vairantele mai ieftine. Văzând că vânzările scad, Kraft a făcut stânga împrejur, reducând multe prețuri și inundând piața cu noi serii de cupoane și promoții. A fost un pas greșit cât se poate de costisitor. Kraft, care cheltuiește anual cam 900 de milioane $ pe marketing, a scos din buzunar un supliment de 200 de milioane $, ca să-i atragă înapoi pe clienții pierduți. Analiștii și alți observatori ai pieței s-au întrebat dacă firma n-ar fi ieșit mai câștigată, în cazul în care ar fi ales să majoreze marjele prin reduceri suplimentare de costuri, inclusiv prin diminuarea cheltuielilor cu reclama.[72]

Există câteva metode practice prin care se poate evita reacția de șoc a consumatorilor în fața prețului înscris pe etichetă și ostilitatea la majorarea prețurilor. În primul rând, orice majorare de preț trebuie să fie susținută cu o explicație care să dea sentimentul că este corectă și justificată, iar clienții trebuie să fie anunțați din timp, ca să-și poată face cumpărături în avans sau ca să caute alte surse de aprovizionare. Majorările drastice de preț trebuie explicate în termeni ușor de înțeles. O altă tehnică recomandată este aceea de a executa mai întâi câteva mișcări de preț cu vizibilitate redusă: de exemplu, eliminarea rabaturilor, majorarea cantităților minime necesare pentru o comandă, limitarea producției în cazul bunurilor cu marjă mică de profit etc. Iar contractele sau ofertele de licitație pentru proiecte cu durată mare de execuție trebuie să conțină clauze de acoperire a variației prețurilor, care să ia în calcul factori cum ar fi creșterea indicelui statistic recunoscut al prețurilor la nivel național.[73] În caseta „Notă de marketing: Strategii de marketing pentru evitarea majorării prețurilor“ sunt descrise alte câteva mijloace prin care firmele pot să reacționeze la creșterea costurilor sau la supracerere, fără a-și majora prețurile.

Reacții la modificarea prețului

Orice modificare a prețului poate provoca o reacție din partea clienților, a concurenților, a distribuitorilor, a furnizorilor și chiar a guvernului.

REACȚIILE CLIENȚILOR Clienții se întreabă adesea ce motivație stă în spatele modificării prețului.[74] O reducere de preț poate fi interpretată în mai multe feluri: articolul

NOTĂ de marketing

Strategii de marketing pentru evitarea majorării prețurilor

Dată fiind puternica rezistență opusă de consumatori creșterilor de preț, marketerii fac mari eforturi în direcția identificării unor abordări alternative, care le permit să evite majorarea prețurilor, în situații în care altădată așa ar fi procedat. Iată doar câteva posibilități care se bucură de popularitate în rândul firmelor:

- Reducerea cantitativă a produsului, în locul majorării prețului. (Hershey Foods și-a menținut prețul la batonul de ciocolată, dar i-a redus gramajul. Nestlé și-a păstrat gramajul, dar a majorat prețul.)
- Înlocuirea cu materiale sau ingrediente mai ieftine. (Multe companii producătoare de dulciuri au înlocuit ciocolata adevărată cu ciocolată sintetică, pentru a combate majorarea prețului la cacao.)
- Reducerea sau eliminarea unora dintre atributele produsului. (Sears și-a reproiectat o parte din aparatele electrocasnice, astfel încât să li se poată stabili prețuri competitive în raport cu cele vândute prin magazinele cu prețuri scăzute.)
- Eliminarea parțială sau integrală a serviciilor care însoțesc produsul, cum ar fi cele de instalare sau de livrare gratuită.
- Utilizarea unui material mai ieftin pentru ambalare sau ambalarea în cantitate mai mare.
- Reducerea numărului de tipodimensiuni și de modele oferite.
- Crearea unor mărci noi, „de economie". (Magazinele alimentare Jewel au introdus 170 de articole generice, la un preț de vânzare cu 10-30 la sută mai scăzut decât cel al mărcilor naționale.)

urmează să fie înlocuit cu un model nou; articolul are defecte și nu se vinde bine; firma se confruntă cu dificultăți de natură financiară; prețul va continua să scadă și mai mult; calitatea a fost diminuată. O majorare a prețului care în mod normal ar trebui să inhibe vânzările poate să aibă și semnificații pozitive pentru clienți: articolul este „în vogă" și reprezintă un raport preț-calitate deosebit de avantajos.

REACȚIILE CONCURENȚILOR Concurenții sunt extrem de susceptibili să reacționeze atunci când numărul firmelor de pe piață este mic, produsul este omogen, iar cumpărătorii sunt foarte bine informați. Reacțiile concurenților pot fi o mare problemă, atunci când au propuneri valorice solide.

ZANTAC CONTRA TAGAMET

Compania farmaceutică Glaxo a introdus medicamentul pentru ulcer Zantac pentru a ataca medicamentul Tagamet, deja existent pe piață. Conform unui raționament bazat pe experiență, prețul la Zantac ar fi fost normal să fie stabilit la 10 procente sub cel al medicamentului Tagamet, dat fiind că era „al doilea intrat pe piață". Dar directorul general de la Glaxo, Paul Girolam, știa că Zantacul îi este superior Tagametului, fiindcă avea mai puține interacțiuni cu alte medicamente, mai puține efecte secundare și un dozaj mai comod de utilizat. Glaxo a introdus marca Zantac la un preț semnificativ mai mare decât prețul la Tagamet și, cu toate acestea, a obținut poziția de lider pe piață.[75]

Cum poate o firmă să anticipeze reacțiile unui concurent? O modalitate ar fi să presupună că modificările de preț provoacă un anumit tip de reacție din partea concurentului în cauză, care se repetă în orice situație. Cealaltă modalitate ar fi să presupună că, pentru concurentul în cauză, fiecare modificare de preț reprezintă o provocare inedită și că va reacționa așa cum îi dictează interesul de moment. În acest ultim caz, firma va trebui să încerce să-și imagineze ce anume îl interesează pe concurent. Prin urmare, firma va trebui să adune date de cercetare în privința situației financiare curente a concurentului, a vânzărilor recente, a fidelității clientelei și a obiectivelor corporatiste. Dacă unul dintre obiectivele concurentului este o anumită cotă de piață, este foarte probabil că va încerca să imite modificarea de preț.[76] Dacă are un obiectiv de maximizare a profitului, s-ar putea să reacționeze prin majorarea bugetului de publicitate sau prin îmbunătățirea calității produsului.

Problema este una complicată, deoarece concurentul poate să dea mai multe interpretări unei reduceri a prețului: că firma încearcă să-i fure clienții; că firma are dificultăți și încearcă să-și sporească vânzările; sau că firma vrea ca întregul sector să-și reducă prețurile, pentru a stimula cererea totală.

Reacții la modificările de preț inițiate de concurenți

Cum ar trebui o firmă să răspundă la reducerea prețului inițiată de un concurent? Pe piețele caracterizate printr-o mare omogenitate a produselor, firma ar trebui să caute modalități de a-și îmbunătăți produsul augmentat, dar, dacă nu poate găsi nici una, va trebui să aplice și ea reducerea prețului. Dacă firma concurentă își majorează prețul pe o piață cu produse omogene, celelalte firme s-ar putea să nu-i imite exemplul – cu excepția cazului în care majorarea respectivă aduce beneficii domeniului de activitate ca întreg. În consecință, liderul va trebui să revină asupra majorării.

Pe piețele cu produse neomogene, o firmă are mai multă libertate de mișcare. Firma trebuie să ia în considerare următoarele chestiuni: (1) De ce a operat concurentul modificarea de preț? Ca să exploateze piața, ca să-și utilizeze excedentul de capacitate, ca să facă față unor schimbări în situația costurilor sau ca să inițieze primul o schimbare de preț la nivelul întregului sector? (2) Concurentul plănuiește ca modificarea de preț să fie temporară sau permanentă? (3) Ce se va întâmpla cu cota de piață și cu profiturile firmei, dacă aceasta nu reacționează? Au de gând alte firme să reacționeze? (4) Pentru fiecare reacție posibilă, cum este probabil să răspundă concurentul și celelalte firme de pe piață?

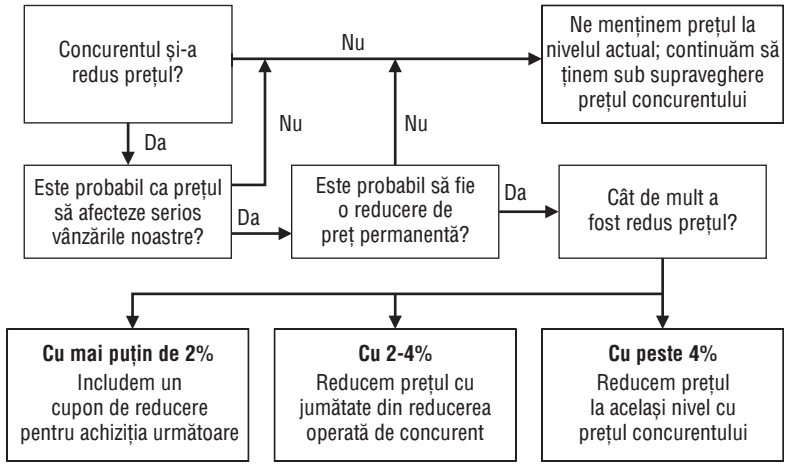
Liderii de piață se confruntă frecvent cu reduceri agresive ale prețului din partea unor firme mai mici, care încearcă să-și adjudece cotă de piață. Utilizând prețul, Fuji o atacă pe Kodak, Schick o atacă pe Gillette, iar AMD o atacă pe Intel. Mărcile-lider se confruntă și ele cu mărcile mai ieftine ale magazinelor. Marca-lider poate să răspundă în mai multe feluri:

- ***Să mențină prețul neschimbat.*** Liderul ar putea să-și păstreze prețul și marja de profit, considerând că: (1) ar pierde prea mult profit, dacă și-ar reduce prețul, (2) n-ar pierde prea multă cotă de piață, și (3) își va putea recupera cota de piață, atunci când va fi necesar. Totuși, argumentul împotriva menținerii prețului este că atacatorul devine mai sigur pe sine, forța de vânzare a liderului începe să se demoralizeze, iar liderul s-ar putea să piardă mai multă cotă decât se aștepta. Liderul intră în panică, își diminuează prețul ca să recupereze din cotă și constată că recâștigarea poziției de piață este mai dificilă și mai costisitoare decât se aștepta.
- ***Să mențină prețul neschimbat și să adauge valoare.*** Liderul și-ar putea îmbunătăți produsul, serviciile și comunicațiile. S-ar putea să fie mai ieftin pentru firmă, dacă menține prețul și cheltuiește bani ca să majoreze calitatea percepută, decât dacă reduce prețul și lucrează cu o marjă mai mică.
- ***Să reducă prețul.*** Liderul ar putea să-și reducă prețul, pentru a ajunge la nivelul prețului practicat de concurent. Ar putea să facă acest lucru deoarece: (1) costurile sale se reduc odată cu volumul de activitate, (2) în caz contrar ar pierde cotă de piață, fiindcă piața este sensibilă la preț, și (3) i-ar fi greu să-și recupereze cota de piață, o dată pierdută. Această măsură va reduce profiturile pe termen scurt.
- ***Să majoreze prețul și să ofere o calitate mai bună.*** Liderul ar putea să-și majoreze prețul și să introducă mărci noi, care să „flancheze" marca agresoare.
- ***Să lanseze o linie de atac, având un preț mai scăzut.*** Liderul ar putea să adauge în linia existentă articole cu prețuri mai scăzute sau să creeze o marcă separată cu prețuri mai scăzute.

Varianta optimă de reacție depinde de conjunctură. Firma trebuie să ia în calcul etapa din ciclul de viață al produsului, importanța produsului în portofoliul companiei, intențiile și resursele concurenților, sensibilitatea pieței la preț și la calitate, comportamentul costurilor în funcție de volumul activității și posibilitățile alternative ale firmei.

FIGURA 14.7

Program de măsuri ca reacție la o reducere a prețului inițiată de concurență


Concurentul și-a redus prețul?
Nu
Ne menținem prețul la nivelul actual; continuăm să ținem sub supraveghere prețul concurentului
Da
Nu
Nu
Este probabil ca prețul să afecteze serios vânzările noastre?
Da
Este probabil să fie o reducere de preț permanentă?
Da
Cât de mult a fost redus prețul?
Cu mai puțin de 2%
Includem un cupon de reducere pentru achiziția următoare
Cu 2-4%
Reducem prețul cu jumătate din reducerea operată de concurent
Cu peste 4%
Reducem prețul la același nivel cu prețul concurentului

O analiză detaliată a posibilităților de răspuns poate deveni impracticabilă, atunci când se produce atacul concurențial. S-ar putea ca firma să fie obligată să reacționeze decisiv în interval de doar câteva ore sau câteva zile. Ar fi mult mai bine dacă firma ar anticipa posibilele modificări de preț ale concurenților, pregătindu-și din timp planuri de măsuri în consecință. Figura 14.7 prezintă în rezumat un *program de măsuri ca reacție la o modificare a prețului*, care să fie utilizat dacă un concurent își reduce prețurile. Programele de reacție la modificarea prețului se aplică în cea mai mare măsură acolo unde schimbările de prețuri se produc cu o oarecare frecvență și acolo unde este importantă reacția rapidă – de exemplu, în industria de prelucrare a cărnii, în industria cherestelei și în industria petrolului.

REZUMAT

1. În ciuda rolului tot mai accentuat al factorilor independenți de preț în marketingul modern, prețul rămâne un element de o importanță critică al mixului de marketing. Prețul este singurul dintre cei patru P care produce venituri; ceilalți produc numai costuri.
2. În stabilirea politicii sale de prețuri, o firmă parcurge un proces procedural în șase etape. Mai întâi, își alege obiectivul urmărit prin politica de preț. A doua etapă constă în estimarea curbei cererii, a cantităților probabile pe care le va vinde la fiecare nivel de preț posibil. În a treia etapă, firma estimează variația costurilor la niveluri diferite ale producției rezultate și ale experienței de producție acumulate și pentru oferte de marketing diferențiate. În a patra etapă, analizează costurile, prețurile și ofertele concurenților. În a cincea, alege o metodă de stabilire a prețului. În ultima etapă va alege prețul final.
3. Firmele nu-și stabilesc, de obicei, un singur preț, ci o structură de prețuri care să reflecte variațiile cererii și ale costurilor în funcție de mai mulți factori: localizarea geografică, diferențele dintre cerințele segmentelor de piață, momentul cumpărării, variația cantitativă a comenzilor și alți factori. Se pot aplica mai multe strategii de adaptare a prețului: (1) adaptarea prețului după criterii geografice; (2) utilizarea rabaturilor și a bonificațiilor de preț; (3) utilizarea prețurilor promoționale; (4) și strategia prețurilor diferențiate.
4. După elaborarea strategiilor de stabilire a prețului, firmele se confruntă adesea cu situații în care trebuie să-și modifice prețurile. O reducere a prețului ar putea fi determinată de capacitatea de producție excedentară, de scăderea cotei de piață, de intenția de a domina piața prin costuri mai scăzute sau de recesiunea economică. O majorare de preț ar putea fi determinată de inflația costurilor sau de supracerere. Firmele trebuie să gestioneze cu mare atenție percepțiile clienților, atunci când își majorează prețurile.
5. Firmele trebuie să anticipeze modificările de preț operate de concurenți și să-și pregătească planuri de reacție conjuncturală. Sunt posibile mai multe tipuri de reacții, din punctul de vedere al menținerii sau schimbării prețului sau al calității.
6. Firma care se confruntă cu o modificare de preț lansată de un concurent trebuie să încerce să înțeleagă intenția concurentului și durata probabilă a modificării. Strategia firmei depinde adesea de tipul produsului pe care îl oferă: omogen sau neomogen. Liderii de piață care se văd atacați de concurenți cu prețuri mai mici pot alege să-și mențină prețul la același nivel; să majoreze calitatea percepută a produsului lor; să-și reducă prețul; să-și majoreze prețul în paralel cu sporirea calității; sau să lanseze o linie de atac cu preț scăzut.

APLICAȚII

Dezbatere de marketing: Prețul potrivit este și cel cinstit?

Prețurile sunt adeseori stabilite în ideea de a satisface cererea sau de a reflecta plusul de bani pe care sunt dispuși consumatorii să-l plătească pentru un produs sau un serviciu. Unii critici se înfioară, însă, când aud de apă îmbuteliată care costă 2 $ sticla, de tenișii care costă 150 $ perechea și bilete la concert care costă 500 $ bucata.

Adoptați o poziție: „Prețurile ar trebui să reflecte valoarea pe care sunt dispuși consumatorii s-o plătească" sau „Prețurile ar trebui să reflecte în primul rând doar costul necesar realizării unui produs sau a unui serviciu".

Discuție de marketing

Gândiți-vă la diversele metode de stabilire a prețului pe care le-am descris în materia capitolului – practicarea unui adaos, urmărirea unei ținte de rentabilitate, stabilirea prețului pe baza valorii percepute, raportarea la valoare, raportarea la prețul pieței și stabilirea prețului prin metode tip licitație. În calitate de consumator, cu care dintre metode preferați să aveți de-a face? De ce? Dacă prețul mediu ar fi să rămână același, care dintre variantele următoare vi s-ar părea mai potrivită: (1) firmele să-și stabilească un singur preț și să nu se abată de la el; (2) firmele să aplice prețuri ușor mai ridicate pe aproape tot parcursul anului, dar, cu anumite ocazii speciale, să aplice prețuri cu rabat ușor mai scăzut sau prețuri speciale?

MARKETING sub reflector

EBAY

Pierre Omidayar, un imigrant franco-iranian, a creat site-ul eBay ca un mod de a-și ajuta prietena să vândă și să facă schimb cu dublurile din colecția ei de recipiente pentru bombonele Pez. Curând, site-ul s-a dezvoltat până la a deveni un site de licitație mai variat, unde consumatorii puteau să liciteze tot felul de obiecte de colecție, cum ar fi carduri cu jucători de baseball și păpuși Barbie. Elanul în direcția creșterii s-a menținut, oamenii oferind spre vânzare articole noi și neobișnuite, iar clienții venind pe eBay în căutarea unor produse uzuale, începând cu mobilă la mâna a doua și terminând cu fotocamere digitale noi. Firmele mici au descoperit și ele că eBay era o modalitate eficientă de a ajunge la consumatori și la alte firme. Firmele mari au văzut în eBay o posibilitate oportună de a-și vinde cu ridicata multe stocuri rămase nevândute. Ajutându-i pe vânzători să obțină cel mai bun preț pentru lucrurile oferite și permițându-le clienților să decidă prețul pe care voiau să-l plătească pentru produsele dorite, eBay dăduse naștere unei adevărate revoluții în materie de stabilire a prețurilor.

În 2003, tranzacțiile de pe eBay ajunseseră la valoarea de 23 de miliarde $, în vânzări realizate la nivel mondial cu produse din 23 de categorii. Site-ul are 62 de milioane de utilizatori înregistrați și este vizitat în fiecare lună de 43 de milioane de oameni. Totuși, firma eBay însăși nu cumpără nici un fel de stocuri, nici nu deține în proprietate produsele de pe site-ul său. Firma își câștigă banii încasând o taxă pentru afișarea anunțului de licitație, plus un comision la finalizarea tranzacției de vânzare. După extinderea eBay în alte categorii de produse, articolele de colecție nu mai reprezintă acum decât 13 la sută din vânzările realizate pe site, iar eBay creează constant noi categorii de marfă pentru cumpărători și firme, cum ar fi dotări și echipamente la mâna a doua pentru restaurante (oale, crătiți, automate de făcut cafea).

De exemplu, după ce a remarcat că, în segmentul rezervat pe site jucăriilor, cineva scosese la licitație un automobil Ferrari adevărat, nicidecum de jucărie, eBay a creat o nouă categorie: cea a mașinilor la mâna a doua. Conform cutumei, mașinile la mâna a doua se vindeau doar la un nivel local, dar, prin înființarea eBay Motors, a apărut un spațiu de piață cu rază de acoperire națională, pentru automobile deja folosite, care în prezent este unul dintre cele mai mari segmente ale site-ului eBay. Dar, având în vedere reputația îndoielnică a agenților de vânzări de pe piața mașinilor la mâna a doua, cum ar putea cineva să aibă încredere într-un vânzător anonim, care locuiește undeva la mare depărtare?! În consecință, eBay Motors a creat următoarele elemente de credibilizare a operațiunilor sale de brokeraj cu mașini la mâna a doua:

- calificative de reputație online, acordate cumpărătorilor și vânzătorilor
- un serviciu de depozitare în garanție a sumei plătite de cumpărător, până la livrarea efectivă a mașinii
- garanție de protecție împotriva tentativelor de înșelătorie, în valoare de până la 20.000 $

■ o rețea de inspectori independenți

Pe eBay, majoritatea anunțurilor referitoare la automobile vin din partea concesionarilor auto. Pare surprinzător, dar, de fapt, pentru ei prezența pe eBay este realmente un chilipir: contra sumei de 40 $, un concesionar poate ajunge la un auditoriu național – față de situația în care trebuie să cheltuiască, conform datelor comunicate de Asociația Națională a Concesionarilor de Automobile, peste 500 $, ca să determine un singur client local să cumpere o mașină. Prin urmare, eBay constituie un canal de distribuție uluitor de eficient pentru concesionari! În plus, concesionarii obțin un preț mai bun aici, fiindcă în sistem online există mai mulți oameni care se vor uita la mașina oferită, ceea ce sporește șansele de a se găsi un client realmente doritor s-o cumpere. În orice lună a anului (să zicem, aprilie 2003), 8 milioane de clienți vin să se uite pe site-ul eBay Motors. Pentru fiecare licitație se avansează, în medie, șapte-opt oferte. Aproximativ 75 la sută din mașinile vândute pe site ajung în alt stat decât cel în care locuiește vânzătorul.

Iar firma eBay nu se ocupă doar de automobile și de obiecte căutate de colecționari, ci face eforturi să se poziționeze ca un gigant global: parțial în calitate de intermediar pentru schimburi internaționale, parțial în calitate de casă de compensare pentru producătorii și detailiștii întregii lumi. De pildă, eBay încearcă să-și facă acceptat la nivel mondial sistemul de plăți electronice PayPal și își dezvoltă puternic site-ul destinat Statelor Unite, adăugându-i constant noi categorii de oferte și noi parteneri de afaceri, cum ar fi Sears, Sharper Image și IBM – toate aceste firme debarasându-se de stocurile excedentare prin intermediul site-ului eBay.

Deși eBay a debutat ca site de licitații, a evoluat în timp până la a oferi și o opțiune cu preț fix: „plătiți X $, dacă cumpărați acum", celor care nu vor să aștepte derularea unei licitații și sunt dispuși să achite prețul cerut de vânzător. Timp de ani de zile, cumpărătorii și vânzătorii au folosit eBay ca un fel de ghid informal privitor la valoarea de piață, iar acum eBay a devenit în fapt un arbitru al prețurilor. Consumatorul sau achizitorul profesionist care vrea să știe „prețul de piață" al vreunui lucru, fie că e vorba de un copiator sau de un lector de DVD-uri nou, se duce pe eBay. Firmele cu un nou design de produs, căruia vor să-i testeze gradul de atractivitate și nivelul oportun de preț în fața consumatorilor, pot să se ducă și să-l încerce pe eBay. Spre sfârșitul anului 2003, eBay a început să vândă datele referitoare la prețurile de vânzare aferente miilor de bunuri scoase la licitație pe site-ul său. PGA.com, de exemplu, folosește datele cumpărate de la eBay, ca să-și stabilească valoarea de piață pentru peste 2 000 de modele de crose de golf la mâna la doua.

Revoluția produsă în domeniul stabilirii prețurilor le oferă clienților posibilități de control: clienții aleg prețul pe care vor să-l plătească. În același timp însă, eficiența și vasta audiență a site-ului le permite vânzătorilor să obțină marje bune de câștig. Taxa de afișare pe site și comisionul eBay variază între 1 și 5 procente. Comercianții raportează marje de profit care se ridică la 40 de procente. Dintre miile de site-uri de licitații de pe Internet, eBay este cel mai mare și a fost profitabil de la bun început. Firma eBay estimează că va realiza încasări de 3 miliarde $ până la sfârșitul anului 2004, iar în anul 2003 a raportat un beneficiu net de 422 de milioane $. În următorii doi ani, încasările eBay ar trebui să depășească nivelul a 4 miliarde $ în vânzări anuale, provenite în principal din taxele încasate asupra mărfurilor în valoare de peste 40 de miliarde $, comercializate prin intermediul site-ului său. Deloc rău, pentru o firmă care practic nu vinde nimic.

Întrebări spre discuție

1. Care au fost factorii-cheie ai succesului pentru eBay?
2. Unde este vulnerabilă eBay? Care sunt pericolele de care trebuie să se păzească?
3. Ce recomandări ați face directorilor superiori de marketing ai firmei eBay, pentru activitatea lor în viitor? Ce anume ar trebui să fie ei siguri că se va face, în desfășurarea activității de marketing?

Sursele: Betsy Streisand, „Make New Sales, but Keep the Old", *U.S. News & World Report*, 16 februarie 2004, p. 40; „Booting Online", *The Economist*, 24 ianuarie 2004, p. 30; David Kirkpatrick, „Why 'Bottom Up' Is on Its Way Up", *Fortune*, 26 ianuarie 2004; Ryan Underwood, „Fast Talk: Hard Drive", *Fast Company*, mai 2003, p. 68; Patricia Seybold, *The Customer Revolution* (New York: Crown Business, 2001); Chris Taylor, „Getting a Little Wild on the Net", *Time*, 1 decembrie 2003, p. 7; Adam Lashinsky, „There's No Stopping eBay", *Fortune*, 23 februarie 2004, p. 78.

NOTE

1. Linda Tischler, „The Price Is Right", *Fast Company*, noiembrie 2003, pp. 83-89.
2. „The Price Is Wrong", *The Economist*, 25 mai 2002.
3. David J. Schwartz, *Marketing Today: A Basic Approach*, ediția a 3-a (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1981), p. 271.
4. Michael Menduno, „Priced to Perfection", *Business 2.0*, 6 martie 2001, pp. 40-42.
5. Robert J. Dolan și Hermann Simon, „Power Pricers", *Across the Board*, mai 1997, pp. 18-19.
6. Dolan și Simon, „Power Pricers", pp. 18-19.
7. Pentru o trecere în revistă minuțioasă și actualizată a cercetării pe tema stabilirii prețurilor, vezi Chezy Ofir și Russell S. Winer, „Pricing: Economic and Behavioral Models", în *Handbook of Marketing*, lucrare coordonată de Bart Weitz și Robin Wensley, în curs de apariție.
8. Peter R. Dickson și Alan G. Sawyer, „The Price Knowledge and Search of Supermarket Shoppers", *Journal of Marketing*, iulie 1990, pp. 42-53. Pentru o condiționare metodologică, însă, vezi Hooman Estalami, Alfred Holden și Donald R. Lehmann, „Macro-Economic Determinants of Consumer Price Knowledge: A Meta-Analysis of Four Decades of Research", *International Journal of Research in Marketing* 18, decembrie 2001, pp. 341-355.
9. Pentru un punct de vedere diferit, vezi Chris Janiszewski și Donald R. Lichtenstein, „A Range Theory Account of Price Perception", *Journal of Consumer Research*, martie 1999, pp. 353-368.

10. K. N. Rajendran și Gerard J. Tellis, „Contextual and Temporal Components of Reference Price", *Journal of Marketing*, ianuarie 1994, pp. 22-34; Gurumurthy Kalyanaram și Russell S. Winer, „Empirical Generalizations from Reference Price Research", *Marketing Science* 14, no. 3, pp. G161-G169.
11. Robert Strauss, „Prices You Just Can't Believe", *New York Times*, 17 ianuarie 2002, p. G1.
12. John T. Gourville, „Pennies-a-Day: The Effect of Temporal Reframing on Transaction Evaluation", *Journal of Consumer Research*, martie 1998, pp. 395-408.
13. Kalyanaram și Winer, „Empirical Generalizations from Reference Price Research", pp. 161-169.
14. Glenn E. Mayhew și Russell S. Winer, „An Emprirical Analysis of Internal and External Reference Price Effects Using Scanner Data", *Journal of Consumer Research*, iunie 1992, pp. 62-70.
15. Gary M. Erickson și Johny K. Johansson, „The Role of Price in Multi-Attribute Product-Evaluations", *Journal of Consumer Research*, septembrie 1985, pp. 195-99.
16. Karen Robinson-Jacobs, „Exec No Advocate of Burger Price Wars", *Los Angeles Times*, 13 ianuarie 2003, p. C1.
17. Jonathan Welsh, „A New Status Symbol: Overpaying for Your Minivan Despite Discounts, More Cars Sell Above the Sticker Price", *Wall Street Journal*, 23 iulie 2003, p. D1.
18. David Howard, „Smoke 'Em – If You Can Get 'Em", *Business 2.0*, mai 2003, pp. 72-74; Melanie Wells, „Cult Brands", *Forbes*, 16 aprilie 2001.
19. Mark Stiving și Russell S. Winer, „An Empirical Analysis of Price Endings with Scanner Data", *Journal of Consumer Research*, iunie 1997, pp. 57-68.
20. Eric Anderson și Duncan Simester, „Effects of $19 Price Endings on Retail Sales: Evidence from Field Experiments", *Quantitative Marketing and Economics* 1, no.1, 2003, pp. 93-110.
21. Eric Anderson și Duncan Simester, „Mind Your Pricing Cues", *Harvard Business Review*, septembrie 2003, pp. 96-103.
22. Robert M. Schindler și Patrick N. Kirby, „Patterns of Rightmost Digits Used in Advertised Prices: Implications for Nine-Ending Effects", *Journal of Consumer Research*, septembrie 1997, pp. 192-201.
23. Anderson și Simester, „Mind Your Pricing Cues", pp. 96-103.
24. Robert C. Blattberg și Kenneth Wisniewski, „Price-Induced Patterns of Competition", *Marketing Science* 8, toamna 1989, pp. 291-309.
25. Elliott B. Ross, „Making Money with proactive Pricing", Harvard Business Review, noiembrie-decembrie 1984, pp. 145-155.
26. Shantanu Dutta, Mark J. Zbaracki și Mark Bergen, „Pricing Process as a Capability: A Resource Based Perspective", *Strategic Management Journal* 24, no. 7, 2000, pp. 615-630.
27. Kara Swisher, „Electronics 2001: The Essential Guide", *Wall Street Journal*, 5 ianuarie 2001.
28. Michael Silverstein și Neil Fiske, *Trading Up: The New American Luxury* (New York: NY: Portfolio, 2003).
29. Christopher Lawton, „A Liquor Maverick Shakes Up Industry with Pricey Brands", *Wall Street Journal*, 21 mai 2003, pp. A1, A9.
30. Sidney Bennett și J. B. Wilkinson, „Price-Quantity Relationships and Price Elasticity Under In-Store Experimentation", *Journal of Business Research*, ianuarie 1974, pp. 30-34.
31. Walter Baker, Mike Marn și Craig Zawada, „Price Smarter on the Net", *Harvard Business Review*, februarie 2001, pp. 122-27.
32. John R. Nevin, „Laboratory Experiments for Estimating Consumer Demand – A Validation Study", *Journal of Marketing Research*, august 1974, pp. 261-68; Jonathan Weiner, „Forecasting Demand: Consumer Electronics Marketer Uses a Conjoint Approach to Configure Its New Product and Set the Right Price", *Marketing Research: A Magazine of Management & Applications*, vara 1994, pp. 6-11.
33. Thomas T. Nagle și Reed K. Holden, *The Strategy and Tactics of Pricing*, ediția a 3-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002).
34. Pentru un rezumat al studiilor de elasticitate, vezi Dominique M. Hanssens, Leonard J. Parsons și Randall L. Schultz, *Market Response Models: Econometric and Time Series Analysis* (Boston: Kluwer Academic Publishers, 1990), pp. 187-91.
35. Gene Epstein, „Economic Beat: Stretching Things", *Barron's*, 15 decembrie 1997, p. 65.
36. William W. Alberts, „The Experience Curve Doctrine Reconsidered", *Journal of Marketing*, iulie 1989, pp. 36-49.
37. Robin Cooper și Robert S. Kaplan, „Profit Priorities from Activity-Based Costing", *Harvard Business Review*, mai-iunie 1991, pp. 130-35. Pentru mai multe detalii despre metoda ABC, vezi capitolul 24.
38. „Easier than ABC", *The Economist*, 25 octombrie 2003, p. 56.
39. Michael Sivy, „Japan's Smart Secret Weapon", *Fortune*, 12 august 1991, p. 75.
40. Tung-Zong Chang și Albert R. Wildt, „Price, Product Information, and Purchase Intention: An Empirical Study", *Journal of the Academy of Marketing Science*, iarna 1994, pp. 16-27. Vezi și G. Dean Kortge și Patrick A. Okonkwo, „Perceived Value Approach to Pricing", *Industrial Marketing Management*, mai 1993, pp. 133-40.
41. James C. Anderson, Dipak C. Jain și Pradeep K. Chintagunta, „Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study", *Journal of Business-to-Business Marketing* 1, no. 1 (1993): pp. 3-29.
42. Bill Saporito, „Behind the Tumult at P&G", *Fortune*, 7 martie 1994, pp. 74-82. Pentru o analiză empirică a efectelor, vezi Kusum L. Ailawadi, Donald R. Lehmann și Scott A. Neslin, „Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning from Procter & Gamble's Value Pricing Strategy", *Journal of Marketing* 65, ianuarie 2001, pp. 44-61.
43. Stephen J. Hoch, Xavier Dreze și Mary J. Purk, „EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic", *Journal of Marketing*,

octombrie 1994, pp. 16-27; Rajiv Lal și R. Rao, „Supermarket Competition: The Case of Everyday Low Pricing", *Marketing Science* 16, no. 1 (1997): pp. 60-80.
44. Joseph W. Alba, Carl F. Mela, Terence A. Shimp și Joel E. Urbany, „The Effect of Discount Frequency and Depth on Consumer Price Judgments", *Journal of Consumer Research*, septembrie 1999, pp. 99-114.
45. Jeff Meyer, „The Mad Dash to the Dollar Shop", *Christian Science Monitor*, 4 august 2003, p. 13; „Low Prices, Treasure Hunts Build Dollar Empire", *DSN Retailing Today*, 24 noiembrie 2003, pp. 23-24.
46. Becky Bull, „No Consensus on Pricing", *Progressive Grocer*, noiembrie 1998, pp. 87-90.
47. Chris Nelson, „Ticketmaster Auction Will Let Highest Bidder Set Concert Prices", *New York Times*, 1 septembrie 2003, p. C6.
48. „Royal Mail Drives Major Cost Savings Through Free Markets", comunicat de presă Free Markets, 15 decembrie 2003.
49. Paul W. Farris și David J. Reibstein, „How Prices, Expenditures, and Profits Are Linked", *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie 1979, pp. 173-84. Vezi și Makoto Abe, „Price Advertising Strategy of a National Brand Against Its Private-Label Clone: A Signaling Game Approach", *Journal of Business Research*, iulie 1995, pp. 241-50.
50. J. P. Morgan Report, „eTailing and the Five C's".
51. Eugene H. Fram și Michael S. McCarthy, „The True Price of Penalties", *Marketing Management*, octombrie 1999, pp. 49-56.
52. Kissan Joseph, „On the Optimality of Delegating Pricing Authority to the Sales Force", *Journal of Marketing* 65, ianuarie 2001, pp. 62-70.
53. Gary McWilliams, „How Dell Fine-Tunes Its PC Pricing to Gain Edge in Slow Market", *Wall Street Journal*, 8 iunie 2001, p. A1.
54. Joel E. Urbany, „Justifying Profitable Pricing", *Journal of Product and Brand Management* 10, no. 3, 2001, pp. 141-57.
55. Charles Fishman, „The Wal-Mart You Don't Know", *Fast Company*, decembrie 2003, pp. 68-80.
56. Normandy Madden, „P&G Adapts Attitude Toward Local Markets", *Advertising Age*, 23 februarie 2004, pp. 28-29.
57. James Mehring, „Let the Markups Begin", *BusinessWeek*, 19 mai 2003, p. 100.
58. Michael Rowe, *Countertrade* (London: Euromoney Books, 1989); P. N. Agarwala, *Countertrade: A Global Perspective* (New Delhi: Vikas Publishing House, 1991); Christopher M. Korth, editor, *International Countertrade* (New York: Quorum Books, 1987).
59. Pentru o analiză interesantă pe marginea supratаxei de cantitate, vezi David E. Sprott, Kenneth C. Manning și Anthony Miyazaki, „Grocery Price Settings and Quantity Surcharges", *Journal of Marketing* 67, iulie 2003, pp. 34-46.
60. Michael V. Marn și Robert L. Rosiello, „Managing Price, Gaining Profit", *Harvard Business Review*, septembrie-octombrie 1992, pp. 84-94. Vezi și Gerard J. Tellis, „Tackling the Retailer Decision Maze: Which Brands to Discount, How Much, When, and Why?", *Marketing Science* 14, no. 3, pt. 2 (1995): pp. 271-99; Kusum L. Ailawadi, Scott A. Neslin și Karen Gedeak, „Pursuing the Value-Conscious Consumer: Store Brands Versus National Brand Promotions", *Journal of Marketing* 65, ianuarie 2001, pp. 71-89.
61. David Welch, „Ford Tames the Rebate Beast", *BusinessWeek*, 5 mai 2003, p. 38.
62. Kevin J. Clancy, „At What Profit Price?", *Brandweek*, 23 iunie 1997.
63. Jay E. Klompmaker, William H. Rogers și Anthiny E. Nyh'gren, „Value, Not Volume", *Marketing Management*, mai/iunie 2003, pp. 45-48.
64. Doug Olenick, „Gateway Unveils Overhaul Plans", *TWICE*, 19 mai 2003, po. 1, 10.
65. Ramarao Deesiraju și Steven M. Shugan, „Strategic Service Pricing and Yield Management", *Journal of Marketing* 63, ianuarie 1999, pp. 44-56; Robert E. Weigand, „Yield Management: Filling Buckets, Papering the House", *Business Horizons*, septembrie-octombrie 1999, pp. 55-64.
66. Charles Fishman, „Which Price Is Right?", *Fast Company*, martie 2003, pp. 92-102; John Sviokla, „Value Poaching", *Across the Board*, martie/aprilie 2003, pp. 11-12.
67. Mike France, „Does Predatory Pricing Make Microsoft a Predator?", *BusinessWeek*, 23 noiembrie 1998, pp. 130-32. Vezi și Joseph P. Guiltinan și Gregory T. Gundlack, „Aggressive and Predatory Pricing: A Framework for Analysis", *Journal of Advertising*, iulie 1996, p. 87-102.
68. Pentru mai multe informații despre tipuri concrete de diferențiere ilegală a prețurilor, vezi Henry Cheesman, *Contemporary Business Law* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995).
69. Margaret C. Campbell, „Perceptions of Pricing Unfairness: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing Research* 36, mai 1999, pp. 187-199.
70. Ira Teinowitz, „Marlboro Friday: Still Smoking", *Advertising Age*, 28 martie 1994, p. 24.
71. Laura Zinn, „The Smoke Clears at Marlboro", *BusinessWeek*, 31 ianuarie 1994, pp. 76-77.
72. Delroy Alexander, „Products, Profits Put Kraft, Leader in Pinch", *Chicago Tribune*, 2 noiembrie 2003, p. 5.
73. Eric Mitchell, „How Not to Raise Prices", *Small Business Reports*, noiembrie 1990, pp. 64-67.
74. Pentru o analiză clasică pe această temă, vezi Kent B. Monroe, „Buyers' Subjective Perceptions of Price", *Journal of Marketing Research*, februarie 1973, p. 70-80. Vezi și Z. John Zhang, Fred Feinberg și Aradhna Krishna, „Do We Care What Others Get? A Behaviorist Approach to Targeted Promotions", *Journal of Marketing Research* 39, august 2002, pp. 277-291.
75. Adaptare după Robert J. Dolan și Hermann Simon, „Power Pricers", *Across the Board*, mai 1997, pp. 18-19.
76. Kusum L. Ailawadi, Donald R. Lehmann și Scott A. Neslin, „Market Response to a Major Policy Change in the Marketing Mix: Learning from Procter & Gamble's Value Pricing Strategy", *Journal of Marketing* 65, ianuarie 2001, pp. 44-61.

PARTEA

6 FURNIZAREA VALORII

CAPITOLUL 15 REȚELELE DE FURNIZARE A VALORII ŞI CANALELE DE MARKETING – PROIECTARE ŞI MANAGEMENT

ÎN ACEST CAPITOL VOM ABORDA URMĂTOARELE CHESTIUNI:

1. La ce se referă noțiunile: „sistem cu canale de marketing" și „rețea de furnizare a valorii"?
2. Ce activitate depun canalele de marketing?
3. Cum ar trebui să fie proiectate canalele de marketing?
4. Cu ce decizii se confruntă firmele în managementul canalelor de marketing pe care le utilizează?
5. Cum trebuie să procedeze firmele pentru a-și integra canalele și a gestiona conflictele de canal?
6. Ce viitor se preconizează că va avea comerțul electronic?

Crearea cu succes a valorii reclamă furnizarea cu succes a valorii. Marketerii holiști adoptă tot mai mult o viziune nouă asupra activităților lor, conform căreia firma acționează în cadrul unei rețele de furnizare a valorii. În loc să-și limiteze concentrarea asupra mediului apropiat, format din furnizorii, distribuitorii și clienții lor direcți, acești marketeri examinează întregul lanț al ofertei, care face legătura între materiale, componente și bunuri finite, indicând modul în care se deplasează acestea către consumatorii finali. Firmele își îndreaptă atenția în amontele lanțului de aprovizionare, către furnizorii furnizorilor lor, dar și în aval, către clienții distribuitorilor lor. De asemenea, studiază segmentele de consumatori și modul în care pot fi organizate cel mai bine resursele firmei, pentru a le satisface nevoile. Incapacitatea de a coordona așa cum trebuie rețeaua de furnizare a valorii poate avea consecințe dezastruoase.

Ascensiunea lanțului de magazine cu reduceri de prețuri Kmart, în anii 1970, putea fi caracterizată prin omniprezența ofertelor speciale semnalate cu lumini albastre ca de girofar și prin faimosul (sau infamul) anunț făcut la megafoanele din magazine: „Atenție, cumpărători din Kmart!". Dar, având de suferit din cauza locațiilor deficitare, a imaginii nefavorabile și a scăderii vânzărilor, lanțul Kmart a decis să încerce altceva: să imite politica de prețuri permanent scăzute practicată de lanțul Wal-Mart. Această mișcare a forțat însă firma să renunțe la circularele din ziarele de duminică, amplu distribuite, care promovau vânzările și stimulau traficul în magazine. Mai rău: sistemul de reaprovizionare teribil de prost făcea ca numeroase articole extrem de bine vândute să fie mai mereu „momentan lipsă din stoc". Pe data de 22 ianuarie 2002, Kmart a depus cererea de intrare în faliment, fiind cel mai mare detailist care să fi procedat astfel până la acea dată.[1]

Firmele din ziua de azi trebuie să edifice și să gestioneze o rețea a valorii aflată în continuă evoluție. În acest capitol, vom studia problemele de natură strategică și tactică pe care le pun canalele de marketing și rețelele valorii. În capitolul 16, vom analiza problematica particulară a canalelor de marketing din perspectiva detailiștilor, a angrosiștilor și a organizațiilor de administrare a distribuției fizice.

Canalele de marketing și rețelele de furnizare a valorii

Majoritatea producătorilor nu-și vând produsele direct utilizatorilor finali; între ei există o serie de intermediari care îndeplinesc diverse funcții. Acești intermediari constituie un canal de marketing (căruia i se mai spune și canal comercial sau canal de distribuție). Ca definiție formală, **canalele de marketing** sunt ansambluri de organizații interdependente, angrenate în procesul de punere la dispoziție, spre utilizare sau consum, a unui produs sau a unui serviciu. Aceste canale sunt mulțimea de circuite pe care le urmează un produs sau un serviciu după producție, culminând cu achiziționarea și folosirea de către utilizatorul final.[2]

Unii intermediari – cum ar fi angrosiștii și detailiștii – cumpără, preiau în nume propriu și revând marfa, drept care li se spune *comercianți*. Alții – brokerii, reprezentanțele producătorilor, agențiile de vânzare – caută clienți și pot să negocieze în numele producătorului, dar nu preiau bunurile în nume propriu, drept care li se spune *agenți* sau *mandatari*. Iar alții – firme de transport, depozite independente, bănci, agenții de publicitate – ajută la derularea procesului de distribuție, dar nici nu preiau bunuri în proprietate, nici nu negociază cumpărări sau vânzări, drept pentru care li se spune *mijlocitori* sau *factori de facilitare*.

Importanța canalelor

Un **sistem al canalelor de marketing** este ansamblul particular de canale de marketing pe care le folosește o firmă. Deciziile referitoare la sistemul canalelor de marketing sunt printre cele mai importante pe care trebuie să le ia conducerea managerială. În Statele

Unite, membrii canalelor câștigă, luați împreună, marje care dau între 30 și 50 la sută din prețul de vânzare final. În contrast, reclama constituie de regulă sub 5-7 la sută din prețul final.[3] Canalele de marketing reprezintă și un cost de oportunitate substanțial. Unul dintre rolurile primordiale ale canalelor de marketing este acela de a-i transforma pe potențialii cumpărători în clienți care lansează comenzi profitabile. Canalele de marketing trebuie nu doar *să servească* piețe, ci trebuie și *să creeze* piețe.[4]

Canalele alese influențează hotărâtor toate celelalte decizii de marketing. Una va fi strategia de preț a firmei, dacă utilizează serviciile comercianților de masă, și cu totul alta, dacă își face distribuție prin mici magazine specializate de lux. Deciziile firmei privind forța de vânzare și publicitatea depind de cât de multă instruire și motivare au nevoie distribuitorii. În plus, deciziile firmei privitoare la canale presupun angajamente pe termen relativ îndelungat, în relațiile sale cu alte firme, precum și un ansamblu de politici și proceduri. Când un fabricant de automobile „bate palma" cu concesionari independenți care să-i vândă mașinile, nu poate a doua zi să-i cumpere în bloc și să utilizeze în locul lor reprezentanțe proprii.[5]

În gestionarea relațiilor cu intermediarii săi, firma trebuie să decidă cât efort să dedice marketingului de înaintare (de împingere a ofertei) și cât marketingului de rapel (de atragere a cererii). O **strategie de înaintare/împingere a ofertei** presupune ca producătorul să-și utilizeze forța de vânzare și bugetul de promovare în fața distribuitorilor, pentru a-i determina pe intermediari să aprovizioneze, să promoveze și să vândă produsul către utilizatorii finali. Strategia de înaintare se pretează la situațiile în care există un grad scăzut de fidelitate față de marcă într-o categorie de produse, alegerea mărcii se face în magazin, produsul este un bun cumpărat pe bază de impuls și avantajele produsului sunt bine înțelese. O **strategie de rapel/atragere a cererii** presupune ca producătorul să folosească publicitatea și promovarea pentru a-i convinge pe clienți să le ceară produsul intermediarilor, determinându-i astfel pe intermediari să-l comande la producător. Strategia de rapel este potrivită atunci când există, în cadrul categoriei, un grad ridicat de fidelitate față de marcă și de implicare a cumpărătorului, când oamenii percep diferențe între mărci și când oamenii aleg marca înainte de a ajunge la magazin. Firmele cu un marketing de primă clasă, cum ar fi Nike, Intel și Coca-Cola, se pricep foarte bine să aplice atât strategiile de împingere a ofertei, cât și strategiile de atragere a cererii.

Dezvoltarea canalelor

O firmă nouă va debuta, de regulă, ca unitate cu o rază de activitate locală, făcând vânzare pe o piață limitată și apelând la intermediarii existenți. Numărul intermediarilor de pe orice piață locală este probabil să rămână limitat: câțiva agenți de vânzări ai producătorilor, câțiva angrosiști, o seamă de detailiști consacrați, câteva companii transportatoare de mărfuri și câteva depozite. Foarte posibil ca decizia privind cele mai

bune canale să nu reprezinte o problemă, dar ar putea fi o problemă ca firma să-i convingă pe intermediarii disponibili să-i preia linia de produse.

Dacă firma se bucură de succes, ar putea să se extindă pe noi piețe și să apeleze la canale diferite, pe piețe diferite. Pe piețele mai mici, ar putea să-și vândă produsele direct detailiștilor; pe piețele mai mari, ar putea vinde prin distribuitori. În zonele rurale, s-ar putea să lucreze cu comercianții de bunuri generale; în zonele urbane, cu comercianți care au o ofertă sortimentală limitată. Într-o anumită parte a țării, s-ar putea să acorde francize exclusive; în alta, s-ar putea să vândă prin toate debușeele dispuse să-i preia produsele. Într-o anumită țară, ar putea utiliza agenții comerciale internaționale; într-o alta, s-ar putea să se asocieze cu o firmă locală.[6] Pe scurt, sistemul de canal se formează ca răspuns la posibilitățile și condițiile locale.

Întreprinzătorul din exemplul de mai jos a început prin a-și dezvolta canale într-o nișă de mici dimensiuni, după care s-a extins treptat în canale noi.

SEAYU ENTERPRISES INC.

SeaYu aplică o strategie de înaintare lentă și constantă, în dezvoltarea canalelor de distribuție pentru produsul său inovator: „Petrotech Odor Eliminator" – „Dezodorizantul Petrotech". Proiectat să elimine toate mirosurile neplăcute pe care le provoacă animalele de casă – de la izul de blană udă al cățeilor, la „aroma" nisipului din tăvița pisicii –, dezodorizantul Petrotech s-a vândut mai întâi, în toată țara, prin micile magazine specializate în produse pentru animale de companie, prin adăposturile pentru animale, prin crescătorii profesioniști de animale și prin centrele de intervenție pentru salvarea animalelor puse în pericol. După ce și-a câștigat o reputație în cadrul acestor canale specializate și a avut parte de o oarecare mediatizare, SeaYu a semnat un contract cu lanțul-gigant PetSmart. Produsul firmei SeaYu va începe să fie vândut mai întâi exclusiv prin catalogul de comenzi prin poștă al lanțului PetSmart, după care va fi introdus progresiv și în magazinele locale ale lanțului. Între timp, conform feed-back-ului primit de la clienți, SeaYu a aflat că produsul său elimină nu numai mirosurile răspândite de micile animale de casă, ci este util și în curățarea aerului de alte izuri deranjante, cum ar fi mirosul de prăjeală sau izul fumului de țigară. SeaYu are în plan să-și lărgească în cele din urmă distribuția și pe alte piețe, cum ar fi cea a produselor de menaj și cea a accesoriilor auto. Această mișcare ar putea conduce, mai apoi, la contracte de aprovizionare cu lanțuri mai mari de magazine cu rabat, cum ar fi Wal-Mart și Target.[7]

De asemenea, firmele de succes din ziua de azi își multiplică numărul de **canale hibride** sau „de aducere pe piață", în orice zonă de piață dată:

- IBM își folosește forța proprie de vânzare, pentru contracte cu clienții mari; telemarketingul de abordare, pentru contracte cu clienții de mărime mijlocie; oferta directă prin poștă cu număr de telefon pentru răspuns, în cazul clienților mici; distribuția prin detailiști, pentru clienții și mai mici; și Internetul, pentru vânzarea produselor de specialitate.

- Charles Schwab le oferă clienților săi posibilitatea de a face tranzacții prin filialele sale, prin telefon sau prin comunicare pe Internet.
- Staples face comerț prin canalul său tradițional de vânzare cu amănuntul, printr-un site pe Internet cu răspuns direct, prin mall-uri virtuale și prin 30.000 de legături către site-uri afiliate.

Firmele care gestionează canale hibride trebuie să se asigure că aceste canale lucrează bine împreună și că se adaptează modalităților prin care preferă să facă afaceri fiecare client vizat. Clienții se așteaptă la *integrarea canalelor*, caracterizată prin următoarele trăsături:

- Posibilitatea de a comanda online un produs și de a-l ridica dintr-un debușeu cu amănuntul convenabil pentru client.
- Posibilitatea de a returna un produs comandat online, printr-un magazin al detailistului aflat în apropiere.
- Dreptul de a beneficia de rabaturi, pe baza achițiilor totale făcute online și la magazin.

Caseta „Notă de marketing: Specificație calitativă pentru cumpărarea prin canale multiple“ vă oferă câteva sfaturi concrete, în ceea ce privește integrarea canalelor utilizate. Mai jos puteți vedea un exemplu edificator de firmă care și-a gestionat cu mare atenție canalele multiple.

REI

Ce vi se pare mai frustrant: să cumpărați „pe neprobate“ niște bocanci de munte care pe urmă vă bat îngrozitor, sau, după ce ați probat bocancii perfecți, să descoperiți că magazinul nu mai are pe stoc mărimea sau modelul care vă trebuie? La Recreational Equipment Inc. (REI), pasionații activităților în aer liber pot să evite cu ușurință ambele tipuri de frustrare: în cele 59 de magazine REI din toată țara, clienții au voie să aprindă de probă aragazuri de voiaj, să ridice corturi și să se vâre în sacii de dormit. Dacă un articol s-a epuizat din stocul magazinului, clientul nu trebuie să facă altceva decât să se ducă la automatul electronic din magazin și să-l comande online, de pe site-ul Web al firmei REI. Clienții mai puțin cunoscători într-ale Internetului pot chiar să-i pună pe operatorii de la casa de marcat să lanseze comanda în locul lor. Pentru această integrare fără cusur a operațiunilor desfășurate prin toate debușeele existente: magazine clasice, site Web, automate de comandă electronică, puncte de vânzare cu preț redus, cataloage de comandă prin poștă și număr de telefon fără taxă pentru comenzi, Forrester Research a plasat firma REI în fruntea clasamentului marketerilor care folosesc canale multiple. Iar REI nu generează numai trafic între magazinele sale și Internet, ci îi trimite și pe cumpărătorii de pe Internet în magazinele sale. Dacă un client navighează pe site-ul REI și se oprește să citească articolul „Află și spune mai departe“ despre drumeție montană, probabil că site-ul îi va atrage atenția asupra unei promoții din magazin cu bocanci de drumeție. Crearea acestor legături între toate canalele a produs rezultate remarcabile: REI a constatat

că, într-o perioadă de 24 de luni, cumpărătorii care foloseau două canale cheltuiau cu 114 la sută mai mult decât cei ce foloseau un singur canal, iar cumpărătorii care foloseau trei canale cheltuiau cu 48 la sută mai mult decât cei ce foloseau numai două.[8]

Consumatorii însă nu sunt toți la fel și vor manifesta nevoi diferite, în timpul procesului de cumpărare. Nunes și Cespedes susțin că, pe multe piețe, cumpărătorii se împart în patru categorii.[9]

NOTĂ de marketing

Specificație calitativă pentru cumpărarea prin canale multiple

Pe durata sezonului de „întoarcere la școală" al anului 2003, firma de consultanță e-tailing group din Chicago, specializată în probleme de management al comerțului electronic, a trimis „cumpărători-spioni" în locațiile fizice ale unui număr de 16 detailiști cu vânzare online, pentru a verifica dacă, într-adevăr, așa cum susțineau detailiștii respectivi, returnarea produselor cumpărate online se putea face fără probleme și în magazinele din afara sistemului online. Pe ansamblu, s-a constatat că, în 44 la sută din cazuri, returnarea la magazin a unor mărfuri achiziționate online impunea ca managerul magazinului să modifice manual comenzile automate ale sistemului de vânzare, altfel nu se putea accepta returul. Ca răspuns la această problemă și la alte câteva deficiențe funcționale revelate de studiul efectuat, firma e-tailing group a elaborat o „specificație de calitate optimă pentru cumpărarea prin canale multiple", pentru a-i ajuta pe marketeri să-și integreze mai bine canalele de distribuție online cu cele din afara spațiului electronic:

- Instruiți-i pe toți cei care lucrează în magazinele fizice cum să execute procedurile aferente procesului de returnare a mărfurilor cumpărate online.
- Afișați pe pagina de pornire a site-ului Web numărul de telefon cu prefix 800 al firmei dumneavoastră și asigurați-vă că orarul de lucru al reprezentanților dumneavoastră de relații cu clienții este unul adecvat și accesibil.
- Includeți pe site-ul Web un centru de informare pe care utilizatorii pot să navigheze cu ușurință și unde pot găsi tot ce au nevoie să știe: date de contact, întrebări puse frecvent, informații despre garanțiile oferite și despre politicile de returnare aplicate de firmă și sfaturi utile pentru cei care cumpără prima oară de la dumneavoastră.
- Implementați pe site un instrument automat de localizare, cu ajutorul căruia clienții să poată găsi locațiile magazinelor existente, orarele de lucru cu publicul și calendarul evenimentelor organizate.
- Acolo unde se poate, oferiți la alegere posibilitatea de ridicare din magazin a produselor achiziționate online și posibilitatea de verificare în timp real a stocurilor existente.
- Afișați și în sistem online circulara informativă săptămânală a magazinelor fizice, pentru o mai bună integrare a experienței de cumpărare prin mai multe canale.
- Oferiți cupoane-cadou care să poată fi transformate în produse atât prin circuitul online, cât și la magazin.
- Trimiteți prin e-mail notificări de confirmare a comenzii, a expedierii mărfii și a creditului pentru marfa returnată; în cadrul notificării, reamintiți-le clienților procedurile aferente procesului de returnare și includeți o legătură automată spre instrumentul de localizare de pe site.
- Treceți pe avizul de expediție sau pe factură toate informațiile pertinente/compatibile în legătură cu returnarea la magazin a mărfii cumpărate.

Sursa: Extras din articolul semnat de Hallie Mummet, „Multi-Channel Marketers Earn a 'C+' on Returns", *Target Marketing*, octombrie 2003, p. 158.

1. ***Cumpărătorii de rutină („sclavii obișnuinței").*** Oameni care cumpără din aceleași locuri și în același fel, de-a lungul timpului.
2. ***Cumpărătorii axați pe căutarea activă a condițiilor avantajoase („amatorii de chilipir").*** Oameni care știu ce le trebuie și care cercetează îndelung și cu mare atenție toate canalele, înainte de a cumpăra la cel mai scăzut preț posibil.
3. ***Cumpărătorii pasionați de varietate.*** Oameni care culeg informații din multe canale, profită de serviciile intens personalizate și apoi cumpără din canalul preferat, indiferent de prețul cerut.
4. ***Cumpărătorii cu grad înalt de implicare.*** Oameni care culeg informații din toate canalele, își fac achizițiile dintr-un canal cu costuri scăzute, dar profită de serviciile pe care le oferă un canal cu grad înalt de personalizare a relației.

Același consumator ar putea alege să folosească alte canale, pentru funcții diferite din procesul de cumpărare. De exemplu, consumatorul poate decide să consulte un catalog, înainte de a vizita un magazin, sau să facă un tur de probă la un concesionar auto, înainte de a-și comanda mașina în sistem online.

Consumatorii pot căuta tipuri diferite de canale, în funcție de tipul particular al bunurilor dorite. Unii consumatorii se vor arăta dispuși să treacă la o calitate superioară, în ceea ce privește anumite bunuri, alegând să cumpere de la detailiști de lux produse cum ar fi ceasuri de mână TAG Heuer sau crose de golf Callaway, dar aceiași consumatori se vor arăta de asemenea dispuși să treacă la o calitate inferioară, în privința altor bunuri, cumpărând de la detailiști cu rabat produse cum ar fi prosoape din hârtie, detergenți sau vitamine sub marcă de magazin.[10]

Rețelele de furnizare a valorii

Conform concepției care așază firma în cadrul unui lanț al ofertei de aprovizionare, piețele sunt văzute ca niște puncte de destinație, iar fluxul desfășurat de-a lungul lanțului rămâne unul liniar. Dar firma trebuie să se gândească în primul rând la piața vizată, după care să proiecteze arhitectura lanțului ofertei plecând în sens invers din acel punct. Această optică a fost denumită **planificarea lanțului cererii**. Profesorul Don Schultz de la Universitatea Northwestern spune: „O abordare de management al lanțului cererii nu se rezumă doar la a împinge înainte lucrurile prin sistem: această viziune pune accentul pe soluțiile căutate de clienți, nu pe produsele pe care încercăm noi să le vindem clienților." După Schultz, „cei patru P" ai marketingului din modelul clasic ar trebui înlocuiți cu un nou acronim, „SIVA": soluții, informații, valoare și acces.[11]

O perspectivă încă și mai amplă vede firma ca fiind plasată în centrul unei **rețele de furnizare a valorii** – un sistem de parteneriate și de alianțe pe care firma le creează pentru a obține resursele necesare, a augmenta și a furniza ofertele propuse pieței. Dintr-o rețea de furnizare a valorii fac parte furnizorii firmei și furnizorii furnizorilor

săi, precum și clienții imediați ai firmei și clienții finali ai acestor clienți. Rețeaua de furnizare a valorii îi cuprinde și pe terții cu care firma întreține relații considerate valoroase, cum ar fi cercetători universitari și agenții guvernamentale îndrituite să emită avize și aprobări.

O firmă trebuie să orchestreze participarea acestor entități la funcționarea lanțului valorii, pentru a putea furniza o valoare superioară pieței vizate. Palm, liderul producătorilor de aparatură electronică portabilă, constă practic dintr-o întreagă comunitate de entități: furnizori și asamblatori de componente semiconductoare, carcase din plastic, ecrane cu cristale lichide și accesorii; revânzători în sistem online și prin debușee convenționale; și 275.000 de specialiști în dezvoltarea produselor electronice și informatice, care au creat peste 21.000 de softuri și 100 de dispozitive complementare pentru sistemele de operare Palm, destinate calculatoarelor de tip agendă și telefoanelor inteligente.

Această perspectivă axată pe planificarea lanțului cererii ne permite să formulăm câteva idei importante. Mai întâi, firma poate să estimeze dacă se fac mai mulți bani în amonte sau în aval, în caz că s-ar gândi vreodată să treacă la integrare regresivă, cu furnizorii, sau la integrare înainte, cu distribuitorii. În al doilea rând, firma devine mai conștientă de eventualele perturbații, în orice loc din lanțul aprovizionării, care ar putea da naștere unor modificări bruște ale costurilor, prețurilor sau condițiilor de aprovizionare. În al treilea rând, firmele pot să intre online cu partenerii lor de afaceri, pentru a putea face o derulare mai rapidă și mai scutită de erori a comunicațiilor, a tranzacțiilor și a plăților, ceea ce va reduce costurile, va accelera schimbul de informații și va spori gradul de acuratețe. După apariția Internetului, firmele au început să-și creeze relații mai numeroase și mai complexe cu alte firme. De exemplu, Ford nu numai că gestionează nenumărate lanțuri de aprovizionare, dar sponsorizează sau tranzacționează pe multe site-uri de afaceri între firme și de bursă, în funcție de necesitățile apărute.

Gestionarea acestui lanț al valorii a impus firmelor să facă investiții tot mai mari în tehnologie informatică și în programe de calculator. Ca urmare, ele au cerut unor firme de software cum ar fi SAP și Oracle să le proiecteze sisteme cuprinzătoare de *planificare a resurselor întreprinderii („Enterprise Resource Planning – ERP")*, cu care să se facă într-un cadru unificat gestiunea fluxului de numerar, a producției, a resurselor umane, a aprovizionării și a altor funcțiuni importante ale unei întreprinderi economice. Speranța este aceea de a desființa granițele adesea limitative dintre compartimentele de specialitate și de a asigura un grad superior de continuitate a proceselor de bază ale firmei. În majoritatea cazurilor, însă, firmele rămân încă departe de a avea sisteme ERP care să circumscrie cu adevărat toate activitățile desfășurate.

Dinspre partea lor, marketerii s-au concentrat dintotdeauna pe acea latură a rețelei de furnizare a valorii care privește înainte, spre client. Pe viitor, ei vor începe tot mai mult să participe la activitățile desfășurate în amonte de firma lor și să influențeze aceste activități, devenind astfel manageri de rețea, nu doar simpli manageri de produs sau de relații cu clienții.

Rolul canalelor de marketing

Ce motive ar avea un producător să delege intermediarilor o parte din activitatea de vânzare? Delegarea presupune o cedare parțială a controlului, în două privințe importante: cum sunt vândute produsele și cui. Practic însă producătorii obțin realmente mai multe avantaje din utilizarea intermediarilor:

- ***Multor producători le lipsesc resursele financiare necesare pentru a desfășura un marketing direct.*** De pildă, General Motors își vinde automobilele prin mai mult de 8.000 de puncte de vânzare ale concesionarilor – și aceasta numai în America de Nord. Până și General Motors ar avea dificultăți în a strânge banii necesari ca să-și cumpere toți concesionarii.
- ***Producătorii care își înființează propriile canale pot adesea să obțină o rentabilitate mai mare, dacă își majorează investiția în activitatea de bază.*** Dacă o firmă realizează o rată a rentabilității investiției de 20 la sută în activitatea de producție și o rată de doar 10 la sută în vânzarea cu amănuntul, n-are nici un rost să-și comercializeze singură produsele.
- ***În unele cazuri, marketingul direct pur și simplu nu este fezabil.*** Pentru William Wrigley Jr. Company, n-ar fi deloc o soluție practică să-și înființeze mici magazine cu gumă de mestecat peste tot în lume sau să-și vândă guma prin comenzi poștale. Ar trebui să vândă guma de mestecat împreună cu multe alte articole mărunte, ajungând în final să se ocupe cu același lucru ca drogheriile și magazinele de băcănie. Pentru Wrigley e mai ușor să lucreze prin intermediul unei rețele extinse de organizații private, care au ca obiect de activitate distribuția.

În mod normal, intermediarii se dovedesc mult mai eficienți în a face bunurile larg disponibile și accesibile piețelor-țintă. Grație contactelor pe care le au, experienței, specializării și scării de operare, intermediarii îi oferă firmei, de obicei, mai mult decât ar putea să realizeze pe cont propriu. După Stern și colaboratorii:

> Intermediarii facilitează circulația eficientă a bunurilor și a serviciilor ... Această procedură este necesară pentru a acoperi discrepanța dintre asortimentul de bunuri și servicii generat de producător și asortimentul cerut de consumator. Discrepanța rezultă din faptul că fabricanții produc, de regulă, cantități mari dintr-o varietate limitată de bunuri, pe când consumatorii doresc, de obicei, numai o cantitate limitată dintr-o mare varietate de bunuri.[12]

În figura 15.1 puteți vedea o importantă sursă a economiilor de cost realizate prin utilizarea intermediarilor. Partea (a) arată trei producători, fiecare utilizând marketingul direct pentru a ajunge la trei clienți. Acest sistem necesită nouă contacte diferite. Partea (b) înfățișează trei producători care lucrează printr-un singur distribuitor, acesta

din urmă intrând în contact cu cei trei clienți. Ultimul sistem necesită numai șase contacte. Astfel, intermediarii reduc numărul de contracte și volumul de muncă.

Funcțiile și sensurile de circulație din cadrul canalului

Un canal de marketing efectuează activitatea de deplasare a bunurilor de la producători la consumatori, înlăturând astfel decalajele de timp, de spațiu și de posesie care separă bunurile și serviciile de cei care au nevoie de ele sau doresc să le obțină. Membrii canalului de marketing îndeplinesc o serie întreagă de funcții importante (vezi tabelul 15.1).

Unele funcții (deplasarea produselor fizice, transferul titlului de proprietate, promovarea) constituie un *flux de circulație echicurent*, de la firmă spre client; alte funcții (lansarea comenzii și plata) constituie un *flux de circulație contracurent*, de la clienți spre firmă. Iar alte funcții (informarea, negocierea, finanțarea și asumarea riscurilor) se desfășoară printr-o circulație în ambele sensuri. În figura 15.2 sunt prezentate cinci fluxuri de activitate pentru marketingul stivuitoarelor cu furcă. Dacă am suprapune toate aceste fluxuri în cadrul unei singure diagrame, extraordinara complexitate pe care o prezintă chiar și canalele simple de marketing ar deveni mai mult decât evidentă. Un producător care vinde un produs fizic cu servicii însoțitoare s-ar putea să aibă nevoie de trei canale: un *canal de vânzare*, un *canal de livrare* și un *canal de servicii*. Pentru a-și vinde echipamentul de fitness marca Bowflex, Nautilus Group a

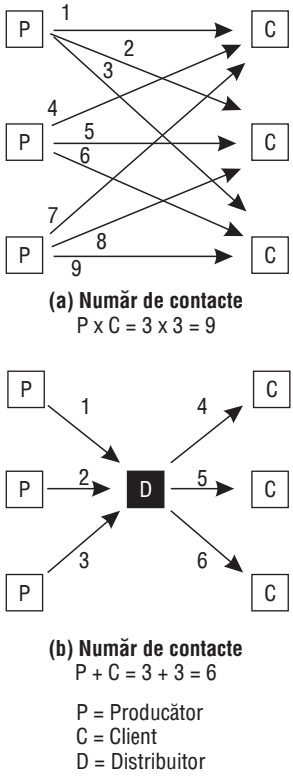


FIGURA 15.1
Cum poate un distribuitor să sporească eficiența

TABELUL 15.1 Funcțiile membrilor unui canal de marketing

- Adună informații despre clienții potențiali și curenți, despre concurenți și despre alți protagoniști și factori de influență din mediul de marketing.
- Creează și difuzează comunicații persuasive pentru a stimula cumpărarea.
- Ajung la o înțelegere în privința prețului și a altor condiții, astfel încât să se poată efectua transferul de proprietate sau de posesie.
- Lansează comenzi la producători.
- Obțin fondurile necesare pentru finanțarea stocurilor de la diversele niveluri ale canalului de marketing.
- Își asumă riscurile aferente desfășurării activității de canal.
- Asigură depozitarea și deplasarea produselor fizice.
- Se ocupă de achitarea facturilor de către cumpărători prin bănci și alte instituții financiare.

Supraveghează transferul efectiv de proprietate de la o organizație sau persoană la alta.

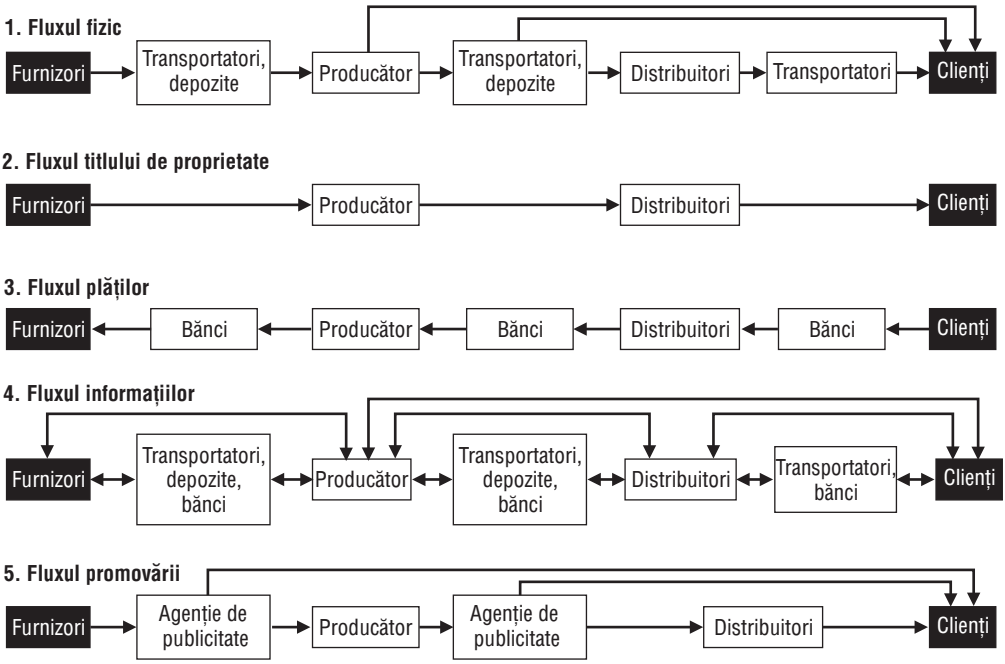


FIGURA 15.2 **Cinci fluxuri de marketing, în canalul pentru stivuitoare cu furcă**

folosit inforeclamele difuzate prin televiziune, telefonul și Internetul, drept canale de vânzări; serviciile de transport terestru ale firmei de curierat UPS, drept canal de livrare; și întreprinzători locali autorizați, drept canal pentru activitatea de service. Când a constatat că vânzările nu se ridicau la nivelul planificat, Nautilus și-a mai adăugat, în 2003, un canal de vânzare cu amănuntul, cel alcătuit din magazine. Iar când un concurent a contrafăcut patentul Bowflex, plasând un produs de imitație în magazine, Nautilus a început să distribuie prin canalul de vânzare cu amănuntul sisteme complete de echipamente Bowflex pentru acasă.

Întrebarea care se pune nu este *dacă* să se îndeplinească diversele funcții de canal – ele trebuie să fie îndeplinite – ci, mai degrabă, *cine* trebuie să le îndeplinească. Toate funcțiile de canal au în comun trei lucruri: utilizează resurse limitate; pot adesea să fie îndeplinite mai bine prin specializare; și pot fi schimbate între membrii canalului. Dacă producătorul trece unele funcții în sarcina intermediarilor, costurile și prețurile sale vor fi mai scăzute, dar intermediarul trebuie să perceapă un adaos de preț care să-i acopere munca depusă. Dacă intermediarii se arată mai eficienți decât producătorul, prețurile la consumator ar trebui să fie mai scăzute. Dacă înșiși consumatorii îndeplinesc o parte din funcții, ar trebui să beneficieze de prețuri mai mici.

Funcțiile de marketing sunt, așadar, mai importante decât instituțiile care le îndeplinesc la un moment dat. Schimbările produse în instituțiile ce alcătuiesc canalul

reflectă, în principal, descoperirea unor modalități mai eficiente de a combina sau de a separa funcțiile economice care furnizează clienților-țintă asortimentele dorite de bunuri și servicii.

Nivelurile canalului

Producătorul și clientul final fac parte din canalul de marketing, indiferent despre ce tip de canal vorbim. Vom utiliza numărul de verigi intermediare sau de niveluri ale canalului, pentru a defini lungimea unui canal. Figura 15.3 (a) prezintă câteva canale de marketing pentru bunuri de consum, având lungimi diferite.

Un **canal cu zero niveluri** sau **fără verigi** (denumit și **canal de marketing direct**) constă dintr-un producător care face vânzare direct către clientul final. Principalele exemple ale acestui tip de canal sunt: vânzarea din ușă în ușă, vânzarea prin prezentare cu invitați la domiciliu, comanda prin poștă, telemarketingul, vânzarea prin televiziune, vânzarea pe Internet și vânzarea prin magazinele deținute de producător. Reprezentanții de vânzări Avon vând cosmetice din ușă în ușă; reprezentanții Tupperware vând produse de bucătărie prin prezentări cu invitați la domiciliu; Franklin Mint vinde articole pentru colecționari prin comandă poștală; AT&T utilizează telefonul pentru a căuta noi clienți sau pentru a le vinde clienților existenți servicii noi și îmbunătățite; Time-Life vinde colecții de înregistrări muzicale și video prin reclame TV sau prin „inforeclame" cu durata mai mare; Red Envelope vinde cadouri în sistem online; iar Gateway vinde calculatoare și alte electronice pentru piața de consum prin rețeaua proprie de magazine. În caseta „Idee de marketing: Comerțul mobil deschide noi posibilități pentru marketeri" sunt descrise câteva evoluții recente din acest domeniu.

Un *canal cu un singur nivel* sau cu o singură verigă conține un singur intermediar, cum ar fi un detailist. Un *canal cu două niveluri* sau cu două verigi conține doi

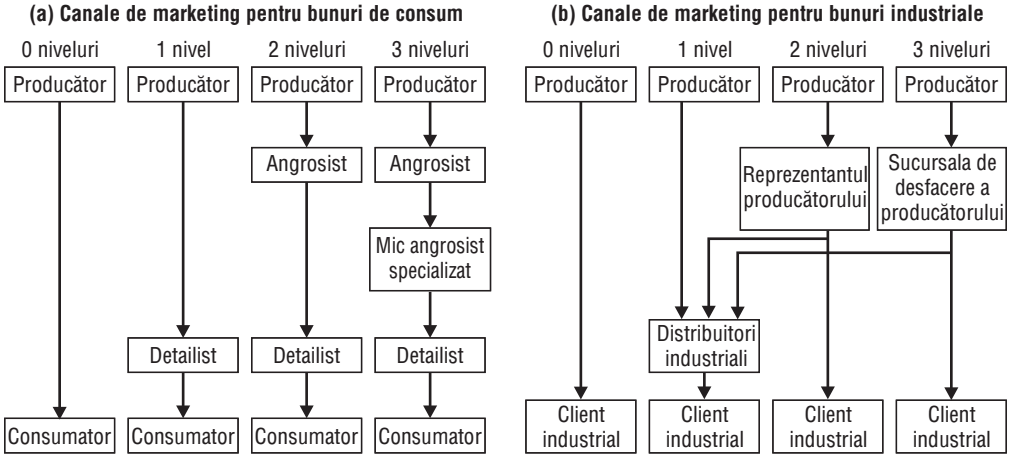


FIGURA 15.3 **Canale de marketing pentru bunuri de consum și bunuri industriale**

intermediari. Pe piețele de consum, acești intermediari vor fi, de regulă, un angrosist și un detailist. Un *canal cu trei niveluri* sau cu trei verigi conține trei intermediari. În sectorul economic al abatoarelor de carne, angrosiștii vând marfa angrosiștilor specializați, care o vând mai departe micilor detailiști. Se pot întâlni și canale de marketing mai lungi. În Japonia, distribuția alimentelor poate să treacă prin nu mai puțin de șase niveluri. Din punctul de vedere al producătorului, obținerea informațiilor despre utilizatorii finali și exercitarea controlului devin tot mai dificile, pe măsură ce crește numărul nivelurilor din canal.

Figura 15.3 (b) prezintă canalele utilizate de regulă în marketingul industrial. Un producător de bunuri industriale poate să-și folosească forța proprie de vânzare pentru a vinde direct clienților industriali; sau poate să vândă distribuitorilor industriali, care vând clienților industriali; sau poate să vândă prin reprezentanți ai producătorului ori prin propriile sucursale de desfacere, direct clienților industriali sau indirect, prin distribuitori industriali. Canalele de nivel zero, cele cu un singur nivel și cele cu două niveluri sunt des întâlnite în marketingul bunurilor industriale.

În mod normal, canalele susțin o deplasare a produselor în sens de înaintare, dar putem vorbi și despre *canale în sens invers*. Canalele în sens invers sunt importante în următoarele cazuri: (1) pentru refolosirea produselor și a recipientelor (cum ar fi butoaiele reîncărcabile pentru substanțe chimice); (2) pentru recondiționarea produselor în vederea revânzării (cum ar fi plăcile cu circuite sau calculatoarele); (3) pentru reciclarea produselor (cum ar fi hârtia); și (4) pentru îndepărtarea produselor și a ambalajelor (deșeurile). Există mai mulți intermediari care joacă un rol în cadrul canalelor în sens invers, printre care: centrele de recuperare a materialelor înființate de producători, grupurile comunitare și intermediarii tradiționali ai activității de recuperare, reciclare și refolosire, cum ar fi intermediarii de băuturi răcoritoare, firmele specializate în colectarea deșeurilor, centrele de reciclare, brokerii din domeniul reciclării deșeurilor și unitățile de depozitare și procesare a deșeurilor.[13]

HEWLETT-PACKARD

În fiecare lună, Hewlett-Packard, al doilea producător de calculatoare din lume ca mărime, trimite 1,7 milioane de tone de electronice stricate sau pe care nu le mai vrea nimeni să-și găsească sfârșitul – sau un nou început – la centrul de reciclare propriu din orașul Roseville, statul California. Deși cantitatea pare mare, adevărul este că HP, în colaborare cu firma parteneră Noranda Inc., continuă să nu recicleze decât sub un procent din aparatura pe care o fabrică. Presați de reclamațiile la adresa modului în care se debarasează de produse – inclusiv prin expedierea echipamentelor învechite, spre dezmembrare, în țări asiatice unde legislația de protecție a mediului este mai puțin strictă –, fabricanții de calculatoare s-au asociat cu Agenția pentru Protecția Mediului (EPA), cu grupuri de activism ecologic și cu un grup nonprofit denumit Product Stewardship Institute. Împreună, au inițiat programul „National Electronics Product Stewardship" – „Gestiunea Națională a Produselor Electronice", dar

IDEE de marketing

Comerțul mobil deschide noi posibilități pentru marketeri

Consumatorii și angajații firmelor nu mai au nevoie să se afle în preajma unui calculator, pentru a putea să trimită și să primească informații – tot ce le trebuie este un telefon mobil sau un minicalculator de tip „asistent personal digital" (un așa-zis „PDA"). Aflați în deplasare, pot să se conecteze la Internet pentru a afla ultimele cotații bursiere, starea vremii, rezultatele sportive; pentru a transmite sau a primi mesaje e-mail; și pentru a face comenzi online. A apărut un întreg domeniu tehnologic, denumit *telematică*, în care intră instalarea la bordul automobilelor și al camioanelor a unor calculatoare conectate la Internet, precum și extinderea sistemului de comandă fără fir la cât mai multe aparate electronice și electrocasnice, astfel încât să poată fi folosite de oriunde din casă sau de lângă casă. Mulți văd un viitor foarte promițător pentru așa-numitul *comerț mobil* (desfășurat prin telefoane mobile și alte aparate de comunicații fără fir). Gândiți-vă doar la creșterea rapidă a numărului de telefoane conectate la Internet.

În Japonia, milioane de adolescenți poartă cu ei telefoanele mobile DoCoMo ale companiei NTT (Nippon Telephone and Telegraph). Adolescenții pot folosi telefonul și ca să comande bunuri. În fiecare lună, abonatul primește de la NTT o factură cu valoarea abonamentului lunar, cu valoarea convorbirilor și cu costul tuturor tranzacțiilor comerciale efectuate – factură pe care o poate plăti la cel mai apropiat magazin 7-11. În Statele Unite, firma Conversagent (fostă ActiveBuddy) creează aplicații software care îi conectează pe utilizatorii sistemului Instant Messaging la datele compilate de marketeri, folosind limbajul de conversație uzual.

Potențialele ocazii de piață pentru serviciile pe bază de localizare sunt enorme. Iată câteva posibilități:

- Să comanzi o sticlă de Coca-Cola îndreptând telefonul mobil către un automat de vânzare și apăsând o tastă. În momentul când sticla iese din automat, contul tău bancar este debitat cu contravaloarea achiziției.
- Să folosești telefonul ca să cauți în apropiere un restaurant pe gustul tău, introducând criteriile dorite în meniul telefonului.
- Stând la masă la restaurant, să urmărești cotațiile bursiere și să plasezi un ordin de cumpărare prin telefon.
- Să achiți nota de plată cu un clic pe tastatura telefonului mobil, care înlocuiește astfel cartea de credit.
- Când vii acasă, să tastezi o combinație de simboluri pe tastatura telefonului mobil, ca să deschizi ușa.

Unii văd avantaje reale, de exemplu localizarea celor care apelează serviciul de urgență 911 sau posibilitatea de a verifica pe unde umblă copiii noștri seara târziu. Alții, însă, se tem de invadarea spațiului privat: dacă un angajator descoperă că unul dintre angajații săi se tratează de SIDA într-o clinică locală sau o soție află că bărbatul ei nu lucrează târziu la birou, ci e la un club de noapte?! La fel ca multe alte noi tehnologii, serviciile pe bază de localizare pot aduce și bune, și rele, dar, în ultimă instanță, furnizarea lor reclamă atât o reglementare adecvată, cât și instituirea unor organisme publice de supraveghere.

Sursa: Douglas Lamont, *Conquering the Wireless World: The Age of M-Commerce* (New York: Wiley, 2001); Marc Weingarten, „The Medium Is the Instant Message", *Business 2.0*, februarie 2002, pp. 98-99.

procesul de creare a unor standarde de reciclare la nivel național se dovedește incredibil de lent. În absența unui sistem oficial instituit, producătorii de electronice ca HP și Dell au lansat campanii inventive de relații publice, pentru a îndemna publicul să recicleze. De Ziua Pământului 2003, la un centru de susținere Starbucks din Seattle și, în ziua următoare, în incinta gării Grand Central din New York, HP a acceptat aparatură făcută de orice fabricant de calculatoare și a reciclat-o pe gratis. De asemenea, HP a sporit și mai mult stimulentul pentru consumatori și firmele mici de a-și recicla vechile PC-uri și monitoare, prin intermediul programului de reciclare prin poștă, care costă între 15 $ și 46 $, în funcție de mărimea echipamentului.[14]

Canalele din sectorul serviciilor

Canalele de marketing nu sunt limitate doar la distribuția bunurilor materiale. Producătorii de servicii și de idei se confruntă și ei cu problema de a-și face „produsele" disponibile și accesibile în fața grupurilor de populație vizate. Școlile își elaborează „sisteme de diseminare a instrucției școlare", iar spitalele își elaborează „sisteme de asigurare a asistenței medicale". Aceste instituții trebuie să-și creeze unități de funcționare și să-și găsească locații care să le permită să ajungă la grupuri de populație răspândite pe o întreagă suprafață teritorială.

Canalele de marketing continuă să se schimbe și în domeniul „marketingului persoanelor". Înainte de 1940, comedianții profesioniști puteau ajunge la public prin intermediul a șapte canale: teatrele de revistă, evenimentele speciale, cluburile de noapte, radioul, filmele, carnavalurile și teatrele clasice. Teatrele de revistă au dispărut, fiind înlocuite cu cluburi de comedie și posturi de televiziune prin cablu. Și politicienii trebuie să aleagă un mix de canale – mass media, întruniri electorale, emisiuni matinale la radio și televiziune, spoturi de reclamă TV, faxuri, site-uri Web – pentru a-și prezenta mesajele în fața alegătorilor.[15]

Pe măsură ce Internetul și alte tehnologii avansează, multe sectoare de servicii, cum ar fi cele bancare, de asigurări, de călătorie și de tranzacții bursiere, își vor desfășura activitatea prin canale noi. Kodak le oferă clienților săi patru modalități diferite de a-și printa fotografiile digitale: minilaboratoare amplasate în magazine, imprimante pentru piața de consum, servicii online prin site-ul Ofoto de pe Internet și automate electronice cu autoservire.[16]

Obiectivul de a ajunge la clienții potriviți a fost un factor-cheie, în cadrul uneia dintre cele mai mari fuziuni de firme care a avut loc vreodată în sectorul serviciilor financiare.

CITICORP

Strategia de distribuție și armonizarea diferitelor segmente-țintă de clienți a reprezentat un obiectiv declarat al fuziunii dintre Citicorp și Travelers Group – o tranzacție în valoare de 70 de miliarde $. Citicorp era una dintre cele mai mari bănci din lume, în timp ce domeniul de concentrare al firmei Travelers Group îl constituiau asigurările, fondurile mutuale și serviciile

de investiții financiare. Un scop principal declarat al fuziunii se referea la capacitatea fiecăreia dintre cele două organizații de a face vânzare încrucișată cu produsele celeilalte către propriii clienți, precum și exploatarea canalelor de distribuție ale celor două organizații pentru a maximiza penetrarea produselor firmei rezultate din fuziune pe tot cuprinsul lumii. [17]

Deciziile referitoare la proiectarea canalelor de marketing

Proiectarea unui sistem cu canale de marketing impune analizarea nevoilor clienților, stabilirea obiectivele de activitate ale fiecărui canalul, identificarea principalelor variante de canal posibile și evaluarea variantelor identificate.

Analizarea nivelurilor de prestație dorite de clienți

În proiectarea organizatorică a canalului de marketing, marketerul trebuie să cunoască nivelurile de rezultat al serviciului pe care le doresc clienții vizați. Există cinci tipuri de elemente rezultante ale prestației unui canal de marketing:

- ***Mărimea lotului.*** Numărul de unități pe care un client reprezentativ îl poate achiziționa de la canal, în cadrul unei tranzacții punctuale. Când achiziționează mașini pentru parcul auto propriu, compania Hertz preferă un canal de la care poate cumpăra un lot mare o dată; un consumator individual va dori un canal de la care poate cumpăra un lot de o singură mașină.
- ***Timpul de așteptare și de livrare.*** Timpul mediu de așteptare pentru clienții canalului respectiv, până la recepționarea efectivă a bunurilor. În tot mai mare măsură, clienții preferă canalele cu livrare mereu mai rapidă.
- ***Accesibilitatea spațială.*** Gradul în care canalul de marketing le ușurează clienților sarcina, în achiziționarea unui produs. Chevrolet, de exemplu, oferă mai multă accesibilitate spațială decât Cadillac, fiindcă există mai mulți concesionari Chevrolet. Gradul mai ridicat de descentralizare pe piață îi ajută pe clienții companiei Chevrolet să facă economii la costurile de transport și de căutare, atunci când cumpără și repară un automobil.
- ***Varietatea produselor.*** Amploarea gamei sortimentale pe care o furnizează canalul de marketing. În mod normal, clienții preferă un asortiment mai amplu, fiindcă existența mai multor posibilități de alegere le sporește șansele de a găsi ceea ce le trebuie.
- ***Susținerea prin servicii.*** Serviciile auxiliare (credit, livrare, instalare, reparații) pe care le furnizează în plus canalul. Cu cât susținerea prin servicii este mai mare, cu atât crește activitatea depusă de canal.[18]

Proiectantul canalului de marketing știe că asigurarea unor niveluri mai ridicate ale prestației înseamnă costuri mai mari pentru canal și prețuri mai mari pentru clienți.

Clienți diferiți vor avea nevoi de servire diferite. Succesul magazinelor cu rabat este un indicator al faptului că mulți consumatori preferă să accepte niveluri mai reduse de prestație, dacă în acest fel pot să economisească bani.

Stabilirea obiectivelor și a restricțiilor

Obiectivele de activitate ale canalului ar trebui formulate în termenii nivelurilor de prestație urmărite. În condițiile unui mediu competitiv, instituțiile canalului ar trebui să-și organizeze sarcinile funcționale în așa fel încât să reducă la minimum totalul costurilor de funcționare ale canalului, dar continuând să asigure nivelurile de prestație dorite.[19] De regulă, se pot identifica mai multe segmente de piață, fiecare cu alte cerințe în materie de nivel al rezultatelor prestației. Planificarea eficace impune să se determine segmentele de piață ce urmează a fi servite și canalul optim pentru fiecare.

Obiectivele canalului variază în funcție de caracteristicile produselor. Produsele perisabile necesită mai mult marketing direct. Produsele care se vând în vrac, cum ar fi materialele de construcții, necesită canale care să reducă la minimum distanța de transport și operațiunile de manipulare. Produsele nestandardizate, cum ar fi utilajele construite pe comandă și formularele de lucru specializate, se vând direct, prin reprezentanții de vânzări ai producătorului. Produsele care necesită servicii de instalare sau de întreținere, cum ar fi sistemele de încălzire și de răcire, se vând, de obicei, și se întrețin de către compania producătoare sau prin intermediari titulari ai unei francize din partea producătorului. Produsele cu valoare unitară mare, cum ar fi generatoarele și turbinele electrice, se vând adesea prin forța de vânzare a companiei, mai degrabă decât prin intermediari.

În proiectarea organizatorică a canalului trebuie să se țină cont de atuurile și slăbiciunile caracteristice diverselor tipuri de intermediari. De pildă, agențiile de reprezentare ale producătorilor pot să-i contacteze pe clienți la un cost mai mic, deoarece costul total se împarte pe mai mulți clienți. Pe de altă parte, însă, efortul de vânzare pe client este mai puțin intens decât în cazul în care vânzarea s-ar face prin reprezentanții de vânzări proprii ai companiei. Proiectarea structurii canalului este influențată și de canalele concurenților.

Structura organizatorică a canalului trebuie să fie adaptată la mediul mai larg în care acționează. Când economia se află într-o situație de stagnare, producătorii vor să-și aducă bunurile pe piață utilizând canale mai scurte și fără servicii care s-ar adăuga la prețul final al bunurilor. Structura canalului suferă influențe și datorită reglementărilor și restricțiilor legale. Legea din Statele Unite nu privește cu ochi buni aranjamentele de canal care riscă să diminueze substanțial concurența sau să creeze un monopol.

Identificarea principalelor variante de canal

Firmele au de ales dintr-o mare varietate de canale, pentru a ajunge la clienți: începând cu forțe de vânzare, agenții, distribuitori și concesionari, și terminând cu oferte directe prin poștă, activități de telemarketing și vânzare pe Internet. Fiecare variantă de canal își are propriile atuuri și slăbiciuni. Forțele de vânzare pot să se ocupe foarte bine de produse și tranzacții complexe, dar sunt costisitoare. Internetul este un instrument mult mai puțin costisitor, dar nu poate face față produselor complexe. Distribuitorii pot să aducă multe vânzări, dar firma pierde contactul direct cu clienții.

Problema se vede și mai mult complicată de faptul că majoritatea firmelor folosesc în prezent o combinație de canale diferite, în ideea că fiecare ajunge la un segment diferit de cumpărători și că asigură fiecărui segment produsele potrivite, la un cost minimal. Când nu se întâmplă acest lucru, de obicei apare conflictul de canal și costurile devin exagerat de mari.

O variantă de canal se definește prin trei elemente: tipurile de intermediari comerciali existenți, numărul de intermediari necesari și, pentru fiecare membru al canalului, condițiile pe care le impune acesta și responsabilitățile pe care și le asumă.

TIPURILE DE INTERMEDIARI Firma trebuie să identifice tipurile de intermediari la care poate să apeleze pentru depunerea activității de canal.

De exemplu, o firmă care produce echipamente de testare a realizat un dispozitiv audio pentru detectarea îmbinărilor mecanice slabe din mașinile cu piese componente mobile. Conducerea firmei a considerat că acest produs se va vinde bine în toate ramurile unde se utilizează motoare electrice, cu combustie sau cu abur, cum ar fi aviația, industria automobilelor, industria feroviară, producția de conserve alimentare, construcțiile și industria petrolieră. Forța de vânzare a firmei era puțin numeroasă. Problema o reprezenta abordarea într-un mod eficace a cumpărătorilor din aceste sectoare. Au fost identificate următoarele variante:

- Extinderea forței de vânzare a firmei. Repartizarea unor reprezentanți de vânzări care să-i contacteze pe toți clienții potențiali dintr-o zonă sau organizarea unor forțe de vânzare separate, în funcție de sectorul acoperit.
- Angajarea unor agenții ale producătorilor, pe regiuni sau pe sectoare de utilizatori finali, care să vândă noul echipament.
- Găsirea de distribuitori, pe regiuni sau pe sectoare de utilizatori finali, care să cumpere și să revândă dispozitivul. Distribuitorii vor primi exclusivitate, marje adecvate, instruire în privința produsului și sprijin promoțional.

În tabelul 15.2 puteți vedea o listă a variantelor de canal identificate de o firmă producătoare de aparatură electronică destinată pieței de consum, care vrea să distribuie telefoane mobile instalate în automobile.

TABELUL 15.2 Variante de canal pentru un fabricant de telefoane mobile instalate în automobile

- Firma și-ar putea vinde telefoanele fabricanților de automobile, pentru a fi instalate ca echipament original.
- Firma și-ar putea vinde telefoanele concesionarilor auto.
- Firma și-ar putea vinde telefoanele distribuitorilor cu amănuntul de piese și accesorii auto, prin intermediul unei forțe de vânzare proprii sau prin intermediari.
- Firma și-ar putea vinde telefoanele distribuitorilor specializați de telefoane pentru mașină, prin intermediul unei forțe de vânzare proprii sau prin intermediari.
- Firma și-ar putea vinde telefoanele prin cataloage de comenzi poștale.
- Firma și-ar putea vinde telefoanele prin comercianți de masă gen Best Buy sau Circuit City.

Firmele ar trebui să caute permanent variante inovatoare, în privința canalelor de marketing. Medion a vândut 600.000 de PC-uri în Europa, majoritatea prin intermediul unor „promoții-fulger" de una sau două săptămâni, organizate în supermarketurile Aldi.[20] Columbia House a comercializat cu succes albume muzicale prin poștă. Alți vânzători, cum ar fi Harry and David și Calyx & Corolla, și-au comercializat de o manieră originală fructele și respectiv florile prin livrare directă. (Vezi și caseta „Idee de marketing: CarMax transformă comerțul cu automobile.")

Bank One lasă firma Avon să deschidă uși (la propriu!), pentru o distribuire mai amplă a cărților sale de credit:

BANK ONE CORP. ȘI AVON PRODUCTS INC.

Un nou parteneriat între Bank One și Avon marchează prima ocazie cu care o firmă care emite cărți de credit a apelat la rețeaua de distribuție a altei firme – cea a reprezentanților Avon –, ca element dintr-un program de afinitate destinat să plaseze „banii din plastic" în cât mai multe poșete și portmonee. În favoarea acestui parteneriat au conlucrat mai mulți factori. În primul rând, înșiși reprezentanții Avon constituie o piață-țintă lucrativă. Reprezentanții Avon obțin aceleași avantaje ca și consumatorii, când folosesc cardul Platinum Visa și, în plus, câștigă un credit de 25 $ în contul lor de colaborare cu Avon, de fiecare dată când un client aprobat pe care l-au recrutat face o achiziție. Dacă fiecare reprezentant ar recruta chiar și numai un singur client titular de cont Avon, aceasta înseamnă 600.000 de cărți de credit dintr-un foc! Reprezentanții și clienții Avon sunt în majoritate femei, iar Avon declară că femeile controlează 81 la sută din deciziile de cumpărare ale familiei și 85 la sută dintre ele administrează carnetul de cecuri al gospodăriei. Prin parteneriatul cu Avon, Bank One se duce direct la persoana care ține băierile pungii. Dar avantaje există de ambele părți, din moment ce parteneriatul va amplifica notorietatea mărcii pentru Avon. „De fiecare dată când cineva scoate din portmoneu cardul Avon, acest lucru îi va aduce aminte că suntem și noi prin preajmă", declară managerul superior pentru operațiunile cu carduri de credit de la Avon.[21]

Uneori, o firmă va alege un canal neconvențional, din cauza dificultăților sau a costurilor pe care le presupune colaborarea cu canalul dominant. Avantajul este că firma

IDEE de marketing

CarMax transformă comerțul cu automobile

Ani de zile, cumpărarea unei mașini deja folosite a fost considerată o afacere periculoasă și riscantă: samsarii de mașini la mâna a doua erau personaje proverbiale, în scheciurile comedianților. Apoi a apărut CarMax – firma care a „schimbat la față" acest sector comercial și standardele după care operează. Circuit City, un mare detailist de produse electronice, a demarat „supermagazinul auto" CarMax în 1993. Primul punct de lucru CarMax s-a deschis în Richmond, statul Virginia, unde se află și sediul central al marelui detailist, iar CarMax este acum liderul din sectorul firmelor specializate în comerțul cu automobile la mâna a doua, având 50 de supermagazine prin care vinde asemenea mașini, pe 24 de piețe. CarMax administrează și 22 de francize pentru mașini noi, care sunt integrate sau amplasate în vecinătatea supermagazinelor sale.

Ce este atât de neobișnuit la CarMax? CarMax își amplasează supermagazinele, fiecare cu aproximativ 500 de mașini folosite, pe loturi mari de teren la marginea unui oraș mare și în apropierea unei șosele principale. Clienții intră într-un atrăgător salon de prezentare, unde un agent de vânzare întreabă ce fel de mașină doresc și îi conduce la un automat de comandă computerizat. Apăsând pe ecranul sensibil, agentul scoate din evidențe lista completă a mașinilor de pe stoc care îndeplinesc criteriile clientului. Se poate vizualiza o imagine color a fiecărei mașini, împreună cu caracteristicile și prețul fix de vânzare. Firma deține în total peste 15.000 de mașini, din aproape toate mărcile și modelele posibile.

Prețul nu se negociază. Reprezentantul de vânzări, care primește un comision la numărul de mașini vândute, nu la valoarea lor, nu are nici un interes să-l convingă pe client să cumpere o mașină cu un preț mai mare. Când își alege mașina, clientul este informat că mecanicii CarMax au verificat-o minuțios, „la sânge", și că i-au făcut deja toate reparațiile necesare. Mai mult decât atât, cumpărătorul primește o garanție de returnare a banilor valabilă 5 zile și o garanție completă de funcționare valabilă 30 de zile. Dacă dorește și finanțare, agentul CarMax poate s-o aranjeze în maximum 20 de minute. Întregul proces nu durează, de regulă, mai mult de o oră.

Nișa pe care s-a concentrat firma a fost aceea a pieței mașinilor folosite. Dat fiind că automobilele din ziua de azi sunt mai bune și au o durată de funcționare așteptată mai mare, mulți cumpărători preferă să economisească bani, luându-și o mașină la mâna a doua, iar dezvoltarea impetuoasă a sistemului de leasing auto a amplificat puternic oferta de mașini folosite. Băncile se arată mai dispuse să ofere finanțare ieftină pentru mașinile la mâna a doua, mai ales după ce analiza de piață a arătat că, în rândul acestor cumpărători de mașini folosite, rata de neplată este mai scăzută. În sfârșit, concesionarii au raportat profituri mai mari din vânzarea mașinilor la mâna a doua, decât din vânzarea celor noi, chiar și cu 100 $ pe unitate.

CarMax s-a bucurat de foarte mult succes în obținerea unor marje încă și mai mari: prețul mediu de vânzare pentru un automobil folosit este de 15.000 $, cu o marjă medie de profit de 13 la sută – față de mediile pe sector de 13 650 $ și respectiv 11 la sută. În timp ce marii fabricanți de automobile au înregistrat un declin al vânzărilor și al profitabilității în anul 2003, asupra mașinilor noi, CarMax a avut parte de creșteri ale vânzărilor și veniturilor.

Sursele: Gregory J. Gilligan, „Circuit City's Carmax Superstores Pass $300 Million in Yearly Sales", *Knight-Ridder/Tribune Business News*, 5 aprilie 1997, p. 19; Arlena Sawyers, „CarMax Is Out of the Red, In the Pink", *Automotive News*, 16 aprilie 2001, p. 28; Laura Heller, „Circuit City Restructures, Spins Off CarMax Unit", *DSN Retailing Today*, 11 martie 2002, pp. 3-4.

va întâmpina mai puțină concurență în etapa inițială de utilizare a unui astfel de canal. După ce a încercat să-și vândă ceasurile de mână Timex, mai ieftine, prin canalul tradițional al magazinelor de bijuterii, compania U.S. Time și-a plasat până la urmă ceasurile în magazinele de mărfuri generale, care începuseră să se dezvolte rapid. Avon a ales metoda vânzării din ușă în ușă fiindcă nu a reușit să pătrundă în canalul convențional de distribuție al produselor cosmetice: magazinele universale. Avon a câștigat mai mulți bani decât majoritatea celorlalte firme care fac vânzare prin magazinele universale.

NUMĂRUL INTERMEDIARILOR Firmele trebuie să decidă numărul intermediarilor pe care urmează să-i utilizeze la fiecare nivel al canalului. Există trei strategii posibile: distribuția exclusivă, distribuția selectivă și distribuția intensivă.

Distribuția exclusivă se referă la limitarea strictă a numărului de intermediari. Se utilizează atunci când producătorul vrea să păstreze controlul asupra nivelului de servire și a prestațiilor oferite de cei care-i vând produsele. În multe cazuri, distribuția exclusivă presupune înțelegeri de *concesionare exclusivă*. Prin acordarea exclusivității în distribuție, producătorul speră să aibă pe piață reprezentanți mai devotați și mai bine informați. Această strategie presupune un grad mai mare de parteneriat între producător și revânzător, și se utilizează cu deosebire în distribuția automobilelor noi, a unora dintre aparatele electrocasnice mai importante și a câtorva mărci de articole vestimentare pentru femei. Când firma titulară a legendarei mărci purtând numele designerului de modă italian Gucci a descoperit că imaginea mărcii fusese serios compromisă, din cauza prezenței excesive pe tot felul de mărfuri sub licență și în magazinele cu rabat, a decis să rezilieze contractele cu furnizorii terți, să preia controlul asupra distribuției și să-și deschidă propriile magazine, pentru a reface aura de prestigiu a mărcii.[22] Acordurile de distribuție exclusivă dintre furnizori și detailiști încep să devină un element fundamental de susținere, pentru firmele specializate aflate în căutarea unui atu competitiv, într-o lume a afacerilor din ce în ce mai influențată de factorul prețului.[23]

- Disney Consumer Products și Wal-Mart au semnat în 2003 un pact care a marcat un moment de cotitură, prin care firmei Wal-Mart i se acorda exclusivitatea pe o perioadă de șase luni asupra vânzării de jucării și de produse sub licență, pentru noua franciză Kim Possible a firmei Disney.
- Când Scholastic Entertainment și-a relansat franciza personajului pentru copii Clifford the Big Red Dog, după ce o neglijase ani de zile, a apelat la acorduri de exclusivitate cu lanțurile de magazine Target și JC Penney, în ideea de a beneficia de o „zonă de siguranță psihologică" pe care n-ar fi reușit s-o obțină, dacă produsul ar fi fost lansat prin mai multe canale odată.

Distribuția selectivă presupune utilizarea mai multora dintre intermediarii dispuși să vândă un anumit produs, dar nu a tuturora. La această strategie apelează firmele consacrate și cele nou-apărute pe piață, care caută distribuitori. Firma nu are nevoie

să-şi risipească eforturile în prea multe debuşee; comparativ cu strategia distribuţiei intensive, producătorul poate să obţină o acoperire adecvată a pieţei în condiţiile unui grad mai mare de control şi cu costuri mai mici. Disney reprezintă un bun exemplu de distribuţie selectivă:

DISNEY

Disney îşi vinde casetele video prin cinci canale diferite: centre de închiriere a casetelor gen Blockbuster; magazinele proprii şi exclusive ale firmei, denumite Disney Stores; magazine gen Best Buy; detalişti online gen Amazon.com şi propriile servicii online ale magazinelor Disney Stores; catalogul Disney şi alţi vânzători prin catalog. Varietatea acestor canale îi asigură firmei Disney maximum de acoperire a pieţei şi posibilitatea de a-şi oferi casetele video în mai multe intervale de preţ.[24]

Distribuţia intensivă constă în plasarea de către producător a bunurilor sau serviciilor sale în cât mai multe debuşee de vânzare cu putinţă. Această strategie se foloseşte, în general, pentru articole cum ar fi produsele din tutun, săpunul, gustările preambalate şi guma de mestecat – produse pentru care consumatorul doreşte în cel mai înalt grad accesibilitate spaţială.

Producătorii sunt permanent tentaţi să treacă de la o distribuţie exclusivă sau selectivă la una mai pronunţat intensivă, pentru a-şi spori gradul de acoperire şi volumul vânzărilor. Această strategie poate fi utilă pe termen scurt, dar, în multe cazuri, va afecta performanţa pe termen lung. Distribuţia intensivă amplifică disponibilitatea produselor şi a serviciilor, dar poate avea ca rezultat şi o concurenţă agresivă între detalişti. Dacă se declanşează războaie ale preţurilor, este posibil să scadă şi profitabilitatea distribuţiei cu amănuntul, riscând să diminueze interesul detaliştilor în susţinerea produsului. De asemenea, poate şi să prejudicieze capitalul de piaţă al mărcii, aşa cum o demonstrează experienţa mărcii Calvin Klein.

CALVIN KLEIN

În luna mai a anului 2000, designerul Calvin Klein a dat-o în judecată pe Linda Wachner, director executiv la Warnaco Group Inc., pe motiv că a vândut, fără a-i fi cerut permisiunea, blugi Calvin Klein la preţuri foarte scăzute prin debuşee pentru piaţa de masă. Firma Warnaco, care deţine licenţa de producere şi distribuire a blugilor, a fost acuzată de Calvin Klein că a produs blugi de calitate inferioară pentru aceste magazine, prejudiciind imaginea mărcii. Părţile s-au înţeles amiabil în ianuarie 2001, declarând că „doresc să extindă desfacerea articolelor de blugi, în concordanţă cu imaginea şi prestigiul produselor Calvin Klein". Warnaco va limita distribuţia produselor din categoria blugilor, urmând să le vândă doar prin magazine universale şi magazine specializate.

CONDIŢII ŞI RESPONSABILITĂŢI ALE MEMBRILOR CANALULUI Producătorul trebuie să stabilească drepturile şi obligaţiile participanţilor la canal. Membrii canalului

trebuie să fie tratați cu respect și trebuie să li se ofere posibilitatea de a obține profit.[25] Principalele elemente din „mixul relațiilor comerciale" sunt politicile de preț, condițiile de vânzare, drepturile teritoriale și serviciile specifice ce urmează a fi prestate de fiecare parte.

Politica de preț impune ca producătorul să stabilească o listă de prețuri și o structură de rabaturi și bonificații, pe care intermediarii să le considere echitabile și suficiente.

Condițiile de vânzare se referă la modalitățile și termenele de plată, precum și la garanțiile oferite de producător. Majoritatea producătorilor acordă rabaturi de numerar distribuitorilor care plătesc pe loc sau înainte de o anumită dată. Producătorii pot și să le ofere distribuitorilor garanții, în privința mărfurilor necorespunzătoare sau a scăderii prețurilor. O garanție împotriva scăderii prețurilor reprezintă un stimulent pentru distribuitori să cumpere în cantitate mai mare.

Drepturile teritoriale ale distribuitorilor definesc teritoriile de vânzare ale distribuitorilor și condițiile în care producătorul poate să angajeze alți distribuitori. În mod normal, distribuitorii se așteaptă să li se recunoască în întregime meritul pentru toate vânzările realizate pe teritoriul lor, indiferent dacă ei au fost sau nu aceia care au depus efectiv activitatea de vânzare.

Serviciile și responsabilitățile reciproce sunt condiții care trebuie formulate cu mare grijă, mai ales în cazul canalelor de franciză sau de reprezentare exclusivă. McDonald's le asigură francizaților o clădire, susținere promoțională, un sistem de ținere a evidențelor, instruire de profil și asistență generală administrativă și tehnică. În schimb, francizații sunt obligați să respecte standardele McDonald's în privința dotărilor materiale, să coopereze pentru implementarea noilor programe promoționale, să furnizeze informațiile cerute și să se aprovizioneze de la furnizorii specificați de McDonald's.

Evaluarea principalelor variante de canal

Fiecare variantă de canal trebuie să fie evaluată după criterii economice, după criterii privitoare la exercitarea controlului și după criterii privind capacitatea de adaptare.

CRITERIILE ECONOMICE Fiecare variantă de canal va produce un nivel diferit al vânzărilor și al costurilor. În figura 15.4 puteți vedea cum cresc progresiv valoarea adăugată pe vânzare și costul pe tranzacție, în cazul a șase canale de vânzare diferite. De exemplu, în vânzarea unor produse industriale care costă între 2.000 $ și 5.000 $, costul pe tranzacție a fost estimat la 500 $ (forța de vânzare din teritoriu), 200 $ (distribuitorii), 50 $ (activitatea de televânzare) și 10 $ (vânzarea pe Internet). Băncile susțin că, în vânzarea de servicii bancare individuale pentru clienți persoane fizice, costul pe tranzacție este de 2 $ (prin casierie), de 0,50 $ (prin bancomate) și de 0,10 $ (pe Internet). În mod evident, vânzătorii vor încerca să înlocuiască un canal care are costuri ridicate cu variante care au costuri mai scăzute, atunci când valoarea adăugată pe vânzare este suficientă. Canalele cu costuri scăzute tind să fie canale cu un grad scăzut de

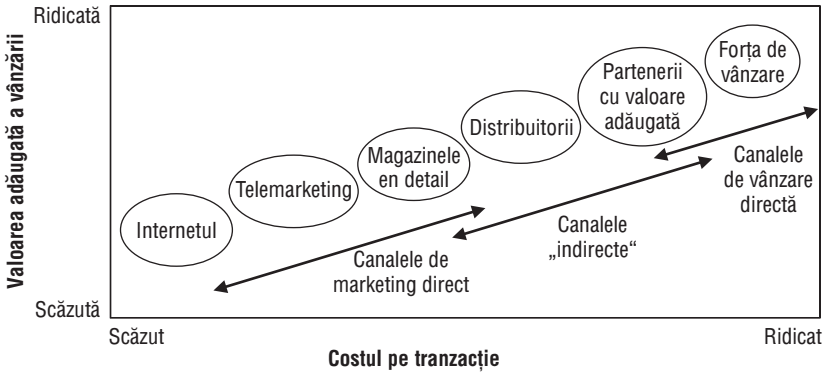


FIGURA 15.4

Canale diferite – valoarea adăugată în comparație cu costurile

Sursa: Oxford Associates, adaptare după dr. Rowland T. Moriarty, Cubex Corp.

personalizare a serviciului. Acest aspect nu este important în cazul produselor de uz curent și general, dar cumpărătorii aflați în căutarea unor produse mai complexe s-ar putea să prefere canalele cu un grad mai înalt de personalizare a relației, cum ar fi cele alcătuite din reprezentanți de vânzări.

Când vânzătorii descoperă un canal convenabil cu costuri mici, vor încerca să-și determine clienții să-l folosească, uneori recompensându-i dacă fac acest lucru. Multe companii aeriene au acordat, într-o primă fază, bonusuri exprimate în mile suplimentare de zbor pentru călătorii frecvenți, atunci când clienții își făceau rezervări online. Alte firme s-ar putea să majoreze tarifele percepute clienților care apelează la canalele cu costuri ridicate, pentru a-i determina să treacă la variantele de canal cu costuri mai mici. Firmele care reușesc să-și atragă clienții spre canalele cu costuri mai scăzute, în condițiile în care nu apare o scădere a vânzărilor sau o deteriorare a calității serviciului, vor obține un **avantaj de canal**.[26]

Ca exemplu de analiză economică a variantelor de canal, să luăm situația următoare:

> Un fabricant de mobilă din Carolina de Nord vrea să-și vândă linia de produse detailiștilor de pe Coasta de Vest. Fabricantul încearcă să se decidă între două variante: prima presupune angajarea a 10 reprezentanți de vânzări noi, care ar urma să lucreze dintr-un birou de vânzări amplasat în orașul San Francisco. Remunerarea lor s-ar face printr-un salariu de bază plus comisioane. A doua variantă ar presupune utilizarea unei agenții comerciale cu sediul la San Francisco, care reprezintă mai mulți producători și are legături strânse cu numeroși detailiști. Agenția dispune de 30 de reprezentanți, care ar urma să primească un comision raportat la vânzările realizate.

Primul pas constă în a stabili în ce variantă se ajunge la un volum de desfacere mai mare: dacă se utilizează o forță de vânzare proprie sau o agenție comercială. Majoritatea managerilor de marketing sunt de părere că forța de vânzare proprie va aduce mai multe vânzări. Reprezentanții proprii se concentrează pe produsele firmei; sunt mai bine instruiți să vândă produsele respective; sunt mai activi, fiindcă viitorul lor depinde de

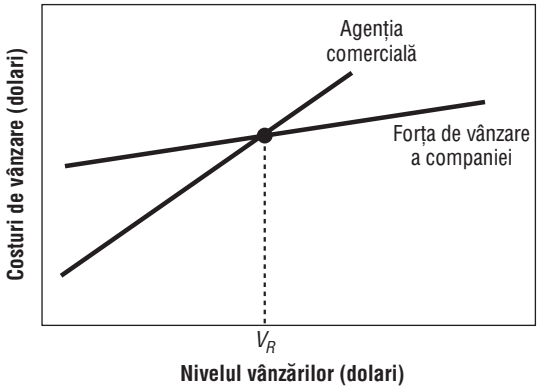
succesul firmei; și se bucură de mai mult succes, fiindcă mulți clienți preferă să aibă de-a face direct cu firma. Pe de altă parte însă, se poate argumenta și că agenția comercială ar putea, în principiu, să vândă mai mult. În primul rând că agenția are 30 de reprezentanți, nu numai 10. Această forță de vânzare a agenției s-ar putea să fie tot atât de agresivă ca o forță de vânzare directă, în funcție de nivelul comisionului. Apoi, unii clienți preferă să lucreze cu agenți care reprezintă mai mulți producători, mai degrabă decât cu personalul de vânzări al unei singure firme; iar agenția dispune de contacte numeroase și de informații detaliate despre piață, pe când forța de vânzare a firmei ar fi obligată să pornească de la zero.

Următorul pas constă în a estima costurile corespunzătoare mai multor volume de desfacere prin intermediul fiecărui canal. Variația costurilor este ilustrată în figura 15.5. Costurile fixe de angajare a unei agenții comerciale sunt mai mici decât cele de înființare a unui birou de vânzări al firmei. Dar, când se lucrează printr-o agenție comercială, costurile cresc mai repede, deoarece reprezentanții agenției obțin comisioane mai mari decât personalul de vânzare al firmei. Pasul final constă în a compara vânzările și costurile. Așa cum se poate vedea din figura 15.5, există un singur nivel al vânzărilor (V_R) la care costurile de desfacere sunt identice pentru ambele canale. Prin urmare, agenția este un canal mai bun pentru orice volum al vânzărilor sub nivelul V_R, iar sucursala de vânzare a firmei este un canal mai bun pentru orice volum al vânzărilor peste nivelul V_R. În aceste condiții, nu trebuie să ne mirăm că agențiile comerciale tind să fie utilizate de firmele mai mici sau de firmele mari în teritoriile lor mai mici, unde volumul vânzărilor este prea mic pentru a susține utilizarea personalului de vânzare propriu.

CRITERIILE DE CONTROL ȘI ADAPTARE Utilizarea unei agenții comerciale ridică o problemă de control. Agenția comercială este o firmă independentă, care are drept obiectiv firesc să-și maximizeze profiturile. Probabil că agențiile se vor concentra pe clienții care cumpără cel mai mult – dar nu neapărat din bunurile firmei în cauză. Mai mult decât atât, s-ar putea ca reprezentanții agenției să nu stăpânească detaliile tehnice ale produsului firmei sau s-ar putea să nu-i utilizeze cu maximă eficacitate materialele promoționale.

FIGURA 15.5

Graficul pragului de rentabilitate al costurilor, pentru a se alege între forța de vânzare proprie și distribuția printr-o agenție de reprezentare a producătorilor



Pentru a dezvolta un canal, membrii acestuia trebuie să se angajeze într-o oarecare măsură în relații cu obligativitate reciprocă, pe o perioadă specificată de timp. Dar aceste angajamente conduc invariabil la o scădere a capacității producătorului de a răspunde adecvat la schimbările apărute pe piață. Pe piețele de produse foarte dinamice, volatile sau dominate de incertitudine, producătorul are nevoie de acele structuri și politici de canal care să-i asigure un grad ridicat de adaptabilitate.

Deciziile de management al canalului

După ce firma a ales o variantă de canal, intermediarii individuali trebuie să fie selectați, instruiți, motivați și evaluați. Aranjamentele de canal se cer modificate de-a lungul timpului.

Selectarea membrilor canalului

Firmele trebuie să dea dovadă de mare atenție, în alegerea membrilor canalului. În ochii clienților, canalele de distribuție sunt însăși firma. Gândiți-vă ce impresie proastă și-ar face clienții despre McDonald's, Shell Oil sau Ford, dacă printre localurile în franciză sau printre concesionarii cu care lucrează ar apărea una sau mai multe locații murdare, cu personal ineficient sau nepoliticos.

Pentru o selecție mai ușoară a membrilor canalului, producătorii trebuie să determine caracteristicile specifice intermediarilor mai buni. Producătorii trebuie să evalueze mai multe elemente: de câți ani lucrează în domeniu intermediarul, ce alte linii distribuie, rezultatele de până acum în materie de dezvoltare și profituri, solvabilitatea, disponibilitatea la cooperare și reputația de care se bucură în domeniul serviciilor. Dacă intermediarii sunt agenții comerciale, producătorii trebuie să evalueze numărul și caracterul celorlalte linii de produse distribuite, precum și mărimea și calitatea forței de vânzare. Dacă intermediarii sunt magazine universale care doresc distribuție exclusivă, producătorul va trebui să evalueze amplasamentele existente, potențialul de creștere în viitor și tipul clientelei.

Instruirea membrilor canalului

Firmele trebuie să planifice și să implementeze atent programe de instruire pentru intermediarii lor. Lanțul de restaurante Culver, care înregistrează un înalt ritm de creștere, le impune francizaților săi din regiunea Vestului Mijlociu să lucreze mai întâi 60 de ore într-unul dintre cele cinci restaurante aflate în regie proprie, după care să lucreze timp de 4 luni, cu un program de 12 ore pe zi și 6 zile pe săptămână, la sediul central al firmei, ca să învețe absolut fiecare aspect al modului în care își desfășoară Culver activitatea, în plan financiar și logistic.[27]

Microsoft le impune inginerilor de service ai terților să urmeze o serie de cursuri și să treacă examene de certificare. Cei care iau examenele sunt oficial recunoscuți ca

Specialiști Certificați Microsoft (Microsoft Certified Professionals) și pot să se servească de această titulatură pentru a-și promova activitatea comercială. Alte firme apelează la anchete în rândul clienților, mai degrabă decât să organizeze examene de certificare.

KYOCERA MITA CORPORATION

În anul 2003, Kyocera Mita America a comandat firmei J.D. Power and Associates elaborarea unui program de anchetă în rândul clientelei concesionarilor Kyocera Mita și de certificare a concesionarilor care îndeplinesc sau depășesc standardele naționale de performanță optim-comparativă, în ceea ce privește vânzările și prestația satisfăcătoare pentru client. Certificarea se face pe baza indicatorilor de satisfacție a clientului, relativ la cunoștințele tehnice ale concesionarului despre echipamentele de birou, la competența expertă în ce privește exploatarea echipamentelor, la capacitatea de a-i sfătui pe clienți în legătură cu necesitățile lor specifice, și la capacitatea de livrare promptă a echipamentului comandat. Alte domenii acoperite de program sunt capacitatea de planificare în timp util a intervențiilor de service, grija manifestată față de nevoile clientului și priceperea în a oferi explicații clare despre serviciile prestate. „Certificarea acordată de J.D. Power and Associates îi desemnează drept «furnizori de soluții complete» pe acei concesionari Kyocera Mita care le asigură clienților o experiență de servire remarcabilă, permițându-le să se diferențieze în cadrul pieței distribuitorilor și ajutându-i să obțină o creștere a numărului de clienți și vânzări mai mari", declară Michael Pietrunti, vicepreședintele de marketing al firmei Kyocera Mita America. „Această certificare îi poziționează pe concesionari ca lideri la nivel de sector, după criteriul satisfacției clientului."[28]

Motivarea membrilor canalului

Firma trebuie să-și privească intermediarii în același fel în care își privește utilizatorii finali. Altfel spus, firma trebuie să stabilească nevoile intermediarilor săi și să-și construiască o poziționare a canalului în așa fel încât oferta sa, adaptată la particularitățile canalului, să le asigure o valoare superioară acestor intermediari.

Putința de a-i stimula pe membrii canalului să ajungă la o performanță „de top" începe cu înțelegerea nevoilor și dorințelor acestor intermediari. Firma ar trebui să ofere programe de instruire, programe de cercetare a pieței și alte programe de creare a competenței care să îmbunătățească performanța intermediarilor. Firma trebuie să-și comunice permanent convingerea că intermediarii sunt partenerii ei, într-un efort comun de satisfacere a consumatorilor finali.

Abilitatea producătorilor în a-și gestiona distribuitorii diferă între limite foarte largi. **Puterea în cadrul canalului** poate fi definită ca fiind capacitatea de a influența comportamentul membrilor canalului, în așa fel încât aceștia să acționeze într-un mod în care altfel n-ar fi acționat.[29] Pentru a-i determina pe distribuitori să coopereze, producătorii se pot baza pe următoarele tipuri de putere:

- ***Puterea coercitivă***. Un producător amenință să-și retragă o resursă sau să pună capăt unei relații, dacă intermediarii nu cooperează. Acest tip de putere se poate dovedi destul

de eficace, dar exercitarea ei produce resentimente, riscă să genereze conflicte și-i poate determina pe intermediari să se organizeze pentru a răspunde cu aceeași monedă.

■ ***Puterea bazată pe recompensare.*** Producătorul le oferă intermediarilor un avantaj în plus, pentru îndeplinirea anumitor sarcini sau funcții. Puterea bazată pe recompensare aduce, de regulă, rezultate mai bune decât puterea coercitivă, dar riscă să fie supralicitată. În timp, s-ar putea ca intermediarii să aștepte o recompensă de fiecare dată când producătorul dorește manifestarea unui anumit tip de comportament.

■ ***Puterea legitimă***. Producătorul cere un comportament prevăzut prin clauzele contractului de colaborare. Atâta timp cât intermediarii îl văd pe producător ca pe un conducător legitim, acest tip de putere are efectele scontate.

■ ***Puterea conferită de competență***. Producătorul deține cunoștințe speciale, prețuite de intermediari. Dar, odată transmisă intermediarilor competența în cauză, baza de putere se diminuează. Producătorul trebuie să-și dezvolte permanent elemente noi de competență, pentru ca intermediarii să dorească în continuare să coopereze.

■ ***Puterea referențială***. Producătorul se bucură de atât de mult respect, încât intermediarii sunt mândri să-i fie colaboratori. Companii cum ar fi IBM, Caterpillar și Hewlett-Packard dețin multă putere referențială.[30]

Puterea coercitivă și cea bazată pe recompensare pot fi observate în mod obiectiv; puterea legitimă, cea conferită de competență și cea referențială sunt ceva mai subiective și depind de capacitatea și de voința părților de a le recunoaște.

Majoritatea producătorilor consideră că este o foarte mare dificultate să obțină cooperarea intermediarilor.[31] În multe cazuri, ei vor apela la mijloace de motivare pozitivă, cum ar fi marje mai mari, oferte avantajoase, stimulente pentru cumpărarea altor articole, bonificații pentru publicitatea cooperativă, bonificații pentru expuneri promoționale și concursuri de vânzare. În unele cazuri, vor aplica și sancțiuni, cum ar fi amenințarea cu reducerea marjelor, încetinirea ritmului de livrare sau rezilierea relației de colaborare. Punctul slab al acestei abordări este că producătorul folosește o gândire simplistă, pe principiul „stimul-reacție".

Firmele mai sofisticate încearcă să edifice un parteneriat pe termen lung cu distribuitorii. Producătorul comunică limpede ce anume dorește de la distribuitorii lui, în materie de: acoperire a pieței, niveluri de aprovizionare, activitate de marketing, solicitări de încheiere a unor contracte individuale de aprovizionare, asistență tehnică și servicii, și informații de marketing. Producătorul dorește ca distribuitorul să accepte de bunăvoie aceste politici, iar uneori va aplica un plan de recompensare materială, pentru a-l convinge să le adopte. Iată câteva exemple de inițiative reușite, în edificarea unei relații de parteneriat:

■ Timken Corporation (producător de rulmenți) își trimite reprezentații de vânzări să facă vizite la mai multe niveluri manageriale, în organizațiile distribuitorilor săi.

■ DuPont are un comitet de coordonare a activității de marketing împreună cu distribuitorii, care se întrunește regulat.

■ Rust-Oleum introduce trimestrial un „meniu" cu programe de marketing; distribuitorii aleg programele care se potrivesc cu nevoile lor.

Evaluarea membrilor canalului

Producătorii trebuie să evalueze periodic performanța intermediarilor, pe baza unor criterii cum ar fi: realizarea cotelor de vânzări, nivelul mediu al stocurilor, timpul de livrare la client, situația mărfurilor deteriorate sau pierdute și cooperarea în cadrul programelor promoționale și de instruire. Din când în când, producătorul va constata că îi plătește prea mult pe unii intermediari, față de prestația lor efectivă. Un oarecare producător, de pildă, care își compensa un distribuitor pentru depozitarea în spațiile proprii a stocurilor aprovizionate, a descoperit că stocurile erau ținute într-un depozit public – pe cheltuiala producătorului! Producătorii ar trebui să instituie rabaturi funcționale, prin care să plătească sume precise pentru rezultatele efectiv obținute de canalul de distribuție, în prestarea fiecărui serviciu convenit. Cei care au rezultate nesatisfăcătoare trebuie să fie sfătuiți, instruiți, motivați sau îndepărtați.

Modificarea aranjamentelor de canal

Producătorul trebuie să-și analizeze periodic și, dacă este cazul, să-și modifice aranjamentele de canal. Modificarea devine necesară atunci când canalul de distribuție nu funcționează conform planificării; când se schimbă tiparele de cumpărare ale consumatorilor; când piața se extinde; când apar concurenți noi; când se formează canale de distribuție inovatoare; și când produsul intră în etapele finale ale ciclului de viață. Iată exemplul Apple:

APPLE

Pentru a-și majora modesta cotă de 3,4 la sută din piața americană a calculatoarelor personale, Apple și-a deschis peste 75 de puncte de vânzare cu amănuntul, din anul 2001 încoace. Magazinele respective vând în exclusivitate produse Apple și îi vizează pe clienții buni cunoscători ai tehnologiei informatice, cu demonstrații practice și ateliere de discuții organizate în magazin; cu linia completă a calculatoarelor Macintosh, a softurilor și a accesoriilor aferente; și cu un „Genius Bar" la care „servește" un specialist Apple. Deși inițiativa i-a deranjat pe detaliștii săi existenți, Apple le-a explicat că, din moment ce site-ul www.apple.com generează cam 25 la sută din totalul vânzărilor, un lanț de magazine proprii nu reprezintă altceva decât o extindere firească.[32]

Nici un canal de marketing nu va rămâne eficace pe toată durata ciclului de viață al produsului. Cumpărătorii timpurii ar putea fi dispuși să plătească pentru canale cu valoare adăugată mare, dar cumpărătorii ulteriori vor trece la canale cu costuri mai

scăzute. Copiatoarele mici de birou s-au vândut la început prin forța de vânzare directă a fabricanților, apoi prin distribuitorii de birotică, apoi prin comercianții de bunuri generale, iar acum se vând prin firme de comenzi poștale și prin marketeri cu activitate pe Internet.

Pe piețele competitive cu bariere mici de intrare, structura optimă a canalului se va schimba inevitabil de-a lungul timpului. Schimbarea ar putea presupune adăugarea sau eliminarea unor membri individuali ai canalului, adăugarea sau eliminarea de canale pe anumite piețe sau crearea unei modalități complet noi de vânzare a produselor.

Adăugarea sau eliminarea unor membri individuali ai canalului impune o analiză incrementală. Cum ar arăta profiturile firmei, cu și fără acest intermediar? Decizia unui producător auto de a renunța la un concesionar impune scăderea vânzărilor realizate de acesta și estimarea posibilelor câștiguri sau pierderi la vânzare, pentru ceilalți concesionari ai producătorului.

Uneori, un producător va lua în considerare posibilitatea de a renunța la toți intermediarii ai căror vânzări se situează sub un anumit nivel. Iată exemplul Navistar:

NAVISTAR

La un moment dat, compania operațională a corporației Navistar, respectiv International Truck and Engine Corporation, a remarcat că, în proporție de 5 la sută, concesionarii săi vindeau mai puțin de trei-patru camioane pe an. Pentru Navistar, costul servirii acestor distribuitori era mai mare decât câștigul pe care i-l aduceau vânzările lor, dar eliminarea lor ar fi avut repercusiuni asupra întregului sistem de distribuție, în ansamblul său. Costurile unitare de producție ar fi crescut, deoarece cheltuielile indirecte ar fi trebuit împărțite pe mai puține camioane vândute; o parte din personal și din utilaje ar fi trebuit să stea degeaba; unii clienți de pe aceste piețe ar fi ajuns la concurenți, iar alți distribuitori ar fi început și ei să-și facă griji în privința colaborării cu Navistar. Alți factori ar fi lipsa de reprezentare pe piețe mai mici, servirea necorespunzătoare a unor clienți de multă vreme fideli și mai puțini concesionari, pe ansamblu, suficient de competenți tehnic pentru a servi baza curentă de clienți. Toți acești factori se cer luați considerare.

Cea mai dificilă decizie se referă la revizuirea strategiei de ansamblu a canalului.[33] În timp, canalele de distribuție se demodează vizibil și apare un decalaj între sistemul de distribuție existent și sistemul ideal, care să satisfacă nevoile și dorințele clienților-țintă (vezi caseta „Notă de marketing: Proiectarea unui sistem de distribuție potențat de client"). Exemple avem din belșug: firma Avon a trebuit să-și modifice sistemul de vânzare din ușă în ușă a articolelor cosmetice, pe măsură ce tot mai multe femei au renunțat la statutul de casnice și au intrat în serviciu; IBM a trebuit să-și modifice strategia de distribuție exclusiv prin forța proprie de vânzare, odată cu introducerea calculatoarelor personale la preț scăzut; iar în domeniul serviciilor bancare destinate

NOTĂ de marketing

Proiectarea unui sistem de distribuție potențat de client

Stern și Sturdivant au conceput un excelent model de analiză teoretică, denumit „Customer-Driven Distribution System Design" – „Proiectarea unui sistem de distribuție potențat de client", pentru aducerea unui sistem de distribuție care funcționează necorespunzător mai aproape de sistemul ideal al unui client. Firmele trebuie să reducă decalajele dintre nivelurile de prestație dorite de clienții-țintă, cele pe care le asigură sistemul de canal actual și cele pe care conducerea managerială a firmei consideră că le poate realiza în limita restricțiilor existente. Modelul presupune parcurgerea a șase etape:

1. Se studiază percepțiile asupra valorii, nevoile și dorințele clienților-țintă în privința prestațiilor canalului.
2. Se analizează performanța sistemului de distribuție al firmei și performanța sistemelor existente ale concurenților, în raport cu dorințele clientului.
3. Se identifică decalajele de prestație care necesită măsuri de corectare.
4. Se identifică restricțiile majore care vor limita măsurile posibile de corectare.
5. Se proiectează o soluție de canal „definită în limitele manageriale".
6. Se implementează sistemul de distribuție reconfigurat.

Sursa: Anne T. Coughlan, Erin Anderson, Louis W. Stern și Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, ediția a 6-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).

persoanelor fizice, tendința spre deschiderea de noi filiale a descris un cerc complet, pe parcursul unui singur deceniu:

SERVICIILE BANCARE PRIN FILIALE

În urmă cu doar zece ani, filialele bancare păreau să fie „o specie pe cale de dispariție" – victime colaterale ale consolidării sectorului bancar și ale convingerii că bancomatele, sistemul de lucru online și centrele de apel telefonic vor reduce gradul în care clienții utilizează serviciile filialelor bancare de cartier. Numai în Manhattan, de exemplu, numărul filialelor și al sucursalelor locale a scăzut de la 607 în iunie 1994, la 459 în iunie 2001. Acum însă, bancherii spun că au supraestimat atracția serviciilor bancare în sistem electronic și profitabilitatea activității de servire a clienților individuali. Mulți oameni preferă „înalta personalizare", în locul „înaltei tehnologii", sau măcar posibilitatea de a alege între aceste două variante, iar băncile reacționează deschinzându-și noi filiale într-un ritm amețitor. Bank of America, de pildă, plănuiește să inaugureze 550 de filiale în următorii trei ani. Bank One Corp., care și-a închis 80 dintre filialele existente între 2000 și 2002, se extinde din nou. Analiștii sectorului bancar avertizează însă că, dacă extinderea canalului de distribuție prin filiale nu va fi bine gândită, ar putea duce la diminuarea câștigurilor realizate de bănci. Ei spun că nu se vor putea bucura de succes decât acele bănci care adoptă necondiționat strategia de servire a clienților individuali, cum ar fi Washington Mutual din Seattle și Commerce Bancorp Inc. din Cherry Hill, statul New Jersey. După directorul general al acesteia din urmă, simpla edificare a unui sistem de filiale nu este de ajuns: băncile au nevoie de un model de activitate „cu valoare adăugată", dovedit ca eficient în atragerea clienților și în a-i convinge să cumpere produse diverse și mai scumpe din oferta băncii.[34]

Integrarea și sistemele de canal

Canalele de distribuție nu stau pe loc: apar noi instituții de comerț cu ridicata și cu amănuntul și se formează noi sisteme de canal. Vom începe prin a analiza dezvoltarea de dată recentă a sistemelor de marketing vertical, orizontal și multicanal, după care vom vedea cum cooperează, cum intră în conflict și cum se concurează între ele aceste sisteme.

Sistemele de marketing pe verticală

Una dintre cele mai recente evoluții, în domeniul canalelor de distribuție, este ascensiunea sistemelor de marketing pe verticală. Un **canal de marketing convențional** cuprinde un producător independent, unul sau mai mulți angrosiști și unul sau mai mulți detailiști. Fiecare membru al canalului este o entitate independentă, care caută să-și maximizeze profiturile proprii, chiar dacă acest obiectiv reduce profitul pentru sistemul luat ca întreg. Nici unul dintre membrii canalului nu deține, în totalitate sau în măsură semnificativă, controlul asupra celorlalți membri.

Un **sistem de marketing vertical (SMV)**, în schimb, este compus din producător, angrosist/angrosiști și detailist/detailiști acționând împreună ca un sistem unitar. Unul dintre membrii sistemului este desemnat *comandantul de canal*, și fie este proprietarul sau francizorul celorlalți membri ai canalului, fie deține atât de multă putere asupra lor, încât aceștia din urmă sunt obligați să coopereze. Comandantul de canal poate fi producătorul, angrosistul sau detailistul. Exemple notabile de producători care acționează în calitate de comandanți de canal sunt Coca-Cola, în domeniul băuturilor răcoritoare, Gillette, în cel al articolelor pentru bărbierit, și Procter & Gamble, în cel al detergenților.

Canalele de tip SMV au apărut în urma eforturilor depuse de membrii mai puternici, de a controla comportamentul canalului și de a elimina conflictele care apar, atunci când membrii independenți își urmăresc unilateral propriile obiective. Sistemele de acest tip obțin economii de cost grație mărimii, a puterii de negociere și a faptului că se elimină repetarea inutilă a aceloraşi servicii. Canalele SMV au devenit modul dominant de distribuție pe piața de consum din Statele Unite, unde servesc între 70 și 80 la sută din piață. Există trei tipuri de sisteme verticale: corporatiste, administrate și contractuale.

SMV-URILE CORPORATISTE Un *SMV corporatist* combină etapele succesive de producție și distribuție sub conducerea unui singur proprietar. De exemplu, 50 la sută din totalul bunurilor vândute de compania Sears sunt aprovizionate de firme deținute parțial sau în totalitate de Sears. Sherwin-Williams fabrică vopsele, dar deține și exploatează și 2.000 de magazine în care se face vânzare cu amănuntul. Giant Food Stores exploatează o fabrică de gheață, o unitate de îmbuteliere a băuturilor răcoritoare,

o fabrică de înghețată și o fabrică de produse de panificație, care aprovizionează magazinele Giant cu tot ce trebuie, de la covrigei și până la torturi aniversare.

SMV-URILE ADMINISTRATE Un *SMV administrat* coordonează etapele succesive de producție și distribuție pe baza mărimii și a puterii unuia dintre membrii canalului. Producătorii unei mărci dominante au capacitatea de a-și asigura în condiții foarte bune cooperarea și sprijinul firmelor de revânzare. De exemplu, companii ca Gillette, Kodak, și Campbell Soup își pot permite să impună niveluri ridicate de cooperare din partea distribuitorilor lor, cu privire la aranjamentele de expunere, spațiul pe raft, acțiunile promoționale și politicile de prețuri.

Cel mai avansat tip de colaborare furnizor-distribuitor în cadrul unui SMV administrat este **programarea distribuției**, care poate fi definită ca activitate de creare a unui sistem planificat, profesional administrat, de marketing pe verticală, care satisface atât cerințele producătorului, cât și pe cele ale distribuitorilor. Producătorul își înființează în cadrul propriei structuri un departament pentru *planificarea relațiilor cu distribuitorii*. Sarcina acestui departament constă în a identifica nevoile distribuitorilor și a concepe programe de aprovizionare cu diverse sortimente de marfă, care să-l ajute pe fiecare distribuitor în parte să lucreze cu maximum de eficiență. De comun acord cu distribuitorii, acest departament planifică obiectivele de aprovizionare sortimentală, nivelurile de aprovizionare, aranjamentele de plasare și de etalare a mărfurilor, necesarul de instruire pentru activitatea de vânzare și programele de publicitate și promovare. Scopul este acela de a schimba modul de gândire al distribuitorilor, de la ideea că ei își câștigă banii în calitate de cumpărători (printr-o negociere dură cu producătorul), la aceea că și-i câștigă în calitate de vânzători (prin aceea că fac parte dintr-un sistem sofisticat de marketing pe verticală). Kraft și Procter & Gamble sunt două companii cu o planificare excelentă a relațiilor cu distribuitorii.

SMV-URILE CONTRACTUALE Un *SMV contractual* constă din mai multe firme independente aflate la niveluri diferite ale lanțului de producție și distribuție, care își integrează programele de activitate pe o bază contractuală, în ideea că economiile de cost sau volumele de vânzare vor fi mai mari, dacă acționează împreună, decât dacă acționează separat. Johnston și Lawrence numesc aceste sisteme „parteneriate cu valoare adăugată" (PVA).[35] SMV-urile contractuale reprezintă astăzi una dintre cele mai semnificative evoluții din cadrul economiei americane. Sistemele contractuale pot fi de trei tipuri:

1. ***Lanțurile voluntare tutelate de angrosiști.*** Angrosiștii organizează lanțuri voluntare de detailiști independenți, pentru a-i ajuta pe aceștia să concureze cu organizațiile foarte mari care dețin lanțuri de distribuție. Angrosistul concepe un program prin care detailiștii independenți își standardizează practicile de vânzare și obțin economii de aprovizionare, care le permit să concureze eficient, ca grup, cu lanțurile organizaționale.

2. ***Cooperativele detailiştilor***. Detailiştii iau iniţiativa şi înfiinţează o nouă entitate comercială, care să execute operaţiunile de comerţ angro şi eventual o parte a producţiei. Detailiştii-membri îşi concentrează aprovizionarea prin intermediul cooperativei şi îşi organizează în comun publicitatea. Profiturile realizate de cooperativă ajung la membri în sumă direct proporţională cu achiziţiile efectuate prin intermediul cooperativei. Detailiştii nemembri pot şi ei să cumpere prin intermediul cooperativei, dar nu participă la profit.
3. ***Sistemele în franciză***. Un membru al canalului, denumit *francizor*, face legătura între mai multe etape succesive ale procesului de producţie-distribuţie. Francizarea rămâne sistemul de distribuţie cu amănuntul care a înregistrat cel mai rapid ritm de creştere în ultimii ani. Chiar dacă ideea de bază este veche, unele forme de francizare sunt destul de noi.

Sistemul tradiţional de francizare este cel al *francizei detailistului sub tutela producătorului*. Ford, de pildă, le acordă concesionarilor o autorizaţie sau o licenţă de vânzare a automobilelor marca Ford. Concesionarii sunt comercianţi individuali independenţi, care acceptă să îndeplinească anumite condiţii specificate prin autorizaţie, în privinţa vânzării şi a activităţii de service. O altă formă este *franciza angrosistului sub tutela producătorului*. Coca-Cola, de pildă, autorizează firme de îmbuteliere (angrosişti) de pe diverse pieţe, care îi cumpără siropul concentrat de cola, să carbonateze acest sirop, să-l îmbutelieze şi să-l vândă detailiştilor de pe pieţele locale. Un sistem şi mai nou este *franciza detailistului sub tutela unei firme de servicii*. O firmă de servicii organizează un întreg sistem, pentru a-şi aduce serviciile în mod eficient la consumator. Exemple în acest sens putem găsi pe piaţa serviciilor de închiriere a automobilelor (Hertz, Avis), a localurilor de alimentaţie fast-food (McDonald's, Burger King) şi a motelurilor (Howard Johnson, Ramada Inn).

NOUA CONCURENŢĂ ÎN DISTRIBUŢIA CU AMĂNUNTUL Mulţi detailişti independenţi care nu s-au alăturat unor canale de tip SMV şi-au creat magazine specializate, care servesc anumite segmente de piaţă cu caracteristici particulare. Rezultatul este o polarizare a distribuţiei cu amănuntul, între marile organizaţii de marketing pe verticală şi magazinele specializate independente, ceea ce ridică o mare problemă pentru producători. Pe de o parte, au legături strânse şi de durată cu intermediarii independenţi, la care nu pot renunţa prea uşor. Pe de altă parte, însă, realitatea îi obligă în cele din urmă să se alinieze, în condiţii mai puţin atrăgătoare, sistemelor de marketing pe verticală care se dezvoltă rapid. Mai mult decât atât, sistemele de marketing vertical ameninţă constant să-i ocolească pe producătorii mari şi să-şi înfiinţeze propriile capacităţi de producţie. *Noua concurenţă în distribuţia cu amănuntul nu se mai poartă între unităţi independente de activitate, ci între sisteme complete de reţele conduse centralizat (corporatiste, administrate şi contractuale), care se concurează între ele pentru a obţine cele mai bune rezultate în privinţa economiilor de cost şi a reacţiei clienţilor.*

Sistemele de marketing pe orizontală

O altă evoluție în domeniul canalelor este **sistemul de marketing orizontal**, în care două sau mai multe firme cu obiecte de activitate diferite își pun în comun resursele sau programele pentru a exploata o ocazie de piață în formare. Multe lanțuri de supermarketuri au aranjamente cu băncile locale, în cadrul cărora se oferă servicii bancare în magazin. Citizen Bank are 256 de puncte de lucru bancare amplasate în supermagazinele din regiunea Noua Anglie. Firmelor din sistem le lipsesc resursele de capital, de know-how, de producție sau de marketing pentru a se aventura pe cont propriu sau le este teamă să-și asume riscuri. Colaborarea se poate face pe baze temporare sau permanente, sau sub forma unei societăți mixte nou înființate. H&R Block, Inc., de exemplu, a încheiat un acord cu societățile de asigurare ale grupului GEICO, prin care clienților firmei H&R Block li se furnizează informații privitoare la asigurările auto. Clienții au acum posibilitatea să contacteze compania GEICO la un număr de telefon netaxabil, pentru a-și verifica polițele de asigurare.

Sistemele de marketing multicanal (cu mai multe canale)

În trecut, multe firme vindeau pe o singură piață, prin intermediul unui singur canal. Astăzi, odată cu proliferarea segmentelor de clienți și a posibilităților de structurare a canalelor de distribuție, tot mai multe companii au adoptat marketingul multicanal. **Marketingul multicanal** apare atunci când o singură firmă folosește două sau mai multe canale de marketing pentru a ajunge la unul sau mai multe segmente de clienți.

PARKER-HANNIFIN

Parker-Hannifin Corporation (PHC) vinde sisteme de acționare și control pneumatice și electromecanice unei mari varietăți de piețe pentru echipamente fixe și mobile, prin intermediul distribuitorilor și al producătorilor de echipamente originale. Pare să nu existe aproape deloc conflict între canale, deoarece fiecare tip de distribuitor vinde unui segment-țintă separat, cum ar fi industria forestieră, industria navală, industria grea, agricultura, mineritul și multe altele.

Prin utilizarea mai multor canale, companiile pot să obțină trei avantaje importante. Primul este un grad mai mare de acoperire a pieței. Cel de-al doilea este costul mai scăzut al canalului – vânzare prin telefon, mai degrabă decât prin vizită personală la clienții mai mici. Cel de-al treilea constă în accentuarea gradului de adaptare a vânzării – adăugarea unei forțe de vânzare alcătuite din tehnicieni, pentru a vinde echipamente mai complexe tehnologic. Dar beneficiile utilizării mai multor canale își au și ele prețul lor. De regulă, canalele noi aduc cu ele conflicte și probleme de control. Două sau mai multe canale ale aceleiași firme pot ajunge să se concureze între ele pentru aceiași clienți. Noile canale pot fi mai independente, făcând mai dificilă cooperarea.

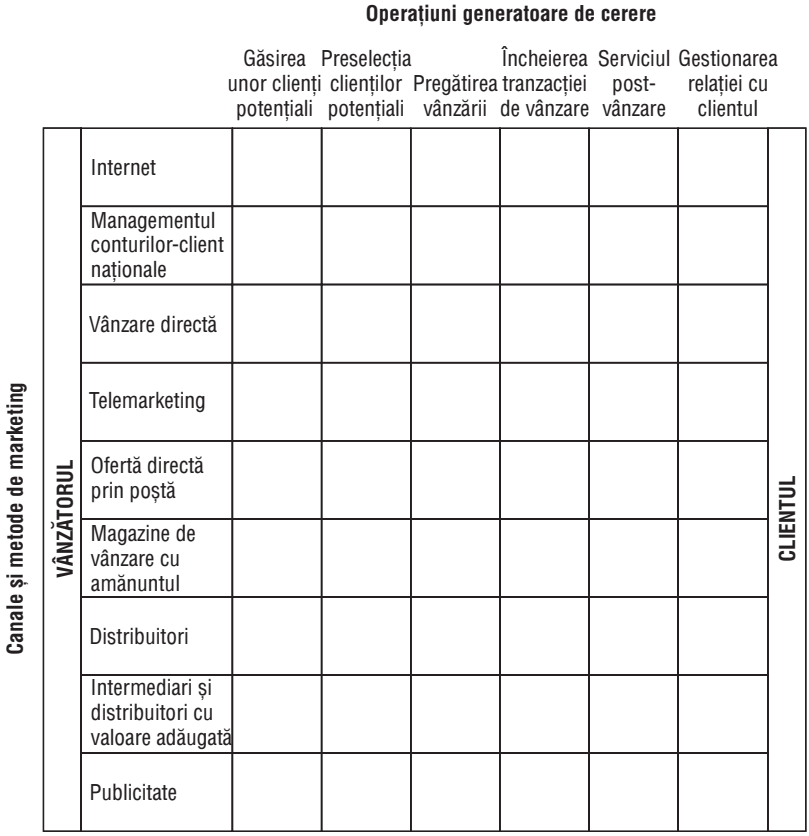
CONFIGURAREA ARHITECTURII CANALULUI În mod evident, firmele trebuie să-și gândească temeinic configurația canalului sau a canalelor pe care urmează să le utilizeze.

Moriarty și Moran propun utilizarea grilei hibride din figura 15.6, pentru configurarea arhitecturii canalului.[36] Grila cuprinde mai multe canale de marketing (rândurile grilei) și mai multe operațiuni care generează cerere (coloanele grilei). Grila arată de ce nu este eficientă utilizarea unui singur canal de marketing. Să zicem că se utilizează numai o forță de vânzare directă. Reprezentantul de vânzări trebuie să găsească mai mulți clienți potențiali, să le facă preselecția, să pregătească vânzarea, să încheie tranzacția, să deschidă conturi cu clienții, să le gestioneze și să se străduiască să le dezvolte. Ar fi însă mai eficient dacă firma ar executa ea însăși operațiunile inițiale, lăsându-l pe reprezentant să-și investească timpul, și-așa destul de costisitor, în efortul de încheiere a tranzacției. Departamentul de marketing al firmei ar putea găsi clienți potențiali prin telemarketing, prin ofertă directă prin poștă, prin publicitate și prin participarea la târguri și expoziții. Clienții potențiali ar putea fi sortați pe categorii („foarte promițători", „aproape siguri", „incerți") cu ajutorul unor criterii de triere cum ar fi verificarea dacă respectivul client potențial dorește o vizită de vânzare și are puterea de cumpărare adecvată. Departamentul de marketing ar putea, de asemenea, să ruleze, în pregătirea vânzării, o campanie de informare a clienților potențiali despre produsele firmei, prin publicitate, ofertă directă prin poștă și telemarketing. Reprezentantul de vânzări ajunge

FIGURA 15.6

Grila hibridă

Sursa: Rowland T. Moriarty și Ursula T. Moran, „Marketing Hybrid Marketing Systems", *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie 1990, p.150.



astfel la clientul potențial într-un moment când acesta cunoaște deja oferta și este gata să discute despre o posibilă cumpărare. Această configurație multicanal optimizează acoperirea pieței, adaptarea la cerințele clientului și controlul asupra canalului, reușind în același timp să reducă la minimum costurile și conflictul.

Firmele ar trebui să utilizeze canale diferite de marketing, când fac vânzare către clienți de mărimi diferite. O firmă poate să-și utilizeze forța de vânzare directă pentru clienții mari; să folosească telemarketingul, pentru clienții de mărime mijlocie; și să recurgă la canale de distribuitori, pentru clienții mici – dar toate aceste beneficii riscă să fie compromise de accentuarea conflictului dintre canale, privind apartenența clienților. De exemplu, reprezentanții de vânzări care au în gestiune un anumit teritoriu vor pretinde, probabil, să li se recunoască drepturi pentru toate vânzările realizate pe teritoriul lor, indiferent de canalul de marketing utilizat.

Marketerii care lucrează cu mai multe canale trebuie să decidă, de asemenea, în ce cantitate să-și ofere produsele prin fiecare dintre canalele utilizate. Există numeroase variante de abordare a acestei probleme – iată doar două exemple:[37]

- ***J&R Music and Computer World***, marketerul în valoare de 292 de milioane $ de pe piața electronicelor destinate consumatorilor, își oferă întreaga linie de produse și prin catalog, și prin site-ul Web, și prin magazinul propriu, pentru a le arăta clienților exact același lucru, indiferent de canalul pe care-l aleg pentru a-și face cumpărăturile. J&R consideră că această strategie, de a oferi totul în toate cele trei canale, constituie un avantaj competitiv, și că tratamentul la fel de bun asigurat tuturor clienților este ceea ce conferă magazinului un caracter de unicat. Dar nu toți detailiștii își permit luxul de a administra magazine uriașe și exclusive, cum este centrul comercial J&R, care acoperă aproape 30.000 de metri pătrați în Manhattan. În plus, cataloagele voluminoase presupun costuri mai mari de tipărire și de expediere prin poștă.
- ***Patagonia Inc.*** consideră că Web-ul este canalul ideal pentru a-și expune întreaga linie de produse și se limitează la spațiul din cele 14 magazine proprii (și din cele 5 puncte de vânzare amplasate în magazinele altor firme), pentru a oferi o selecție din linia sa de îmbrăcăminte groasă. În mod similar, Patagonia nu-și prezintă nici 70 la sută din oferta de mărfuri în cataloagele tipărite pe hârtie. Alți marketeri preferă însă să-și limiteze ofertele online, plecând de la teoria că, de regulă, cumpărătorii se uită pe site-urile Web și în cataloage după mărfuri care să reprezinte „cea mai bună ofertă" și nu le place să fie obligați să răsfoiască zeci de pagini electronice.

Conflict, cooperare și concurență

Indiferent cât de bine sunt proiectate și gestionate canalele, va exista întotdeauna un oarecare grad de conflict – dacă nu din alt motiv, măcar din acela că interesele mai multor societăți comerciale independente nu pot să coincidă întotdeauna. **Conflictul**

în cadrul canalului apare atunci când ceea ce face unul dintre membrii canalului împiedică realizarea obiectivelor canalului ca întreg. **Coordonarea în cadrul canalului** apare atunci când membrii canalului își unesc eforturile în direcția realizării obiectivelor comune, nicidecum pentru a-și îndeplini propriile scopuri potențial incompatibile.[38] În continuare vom examina trei chestiuni: ce tipuri de conflicte iau naștere în interiorul canalelor? Care sunt cauzele conflictului de canal? Ce se poate face pentru rezolvarea situațiilor de conflict?

Tipuri de conflict și de concurență

Să presupunem că un producător înființează un canal vertical, constând din angrosiști și detailiști. Producătorul dorește să existe cooperare în cadrul canalului, care să ducă la profituri mai mari pentru fiecare participant. Și totuși, conflicte pot să apară oricând, pe verticală, pe orizontală sau între canale.

Conflictul de canal pe verticală apare între verigi (niveluri) diferite ale aceluiași canal. General Motors a intrat în conflict cu distribuitorii săi, când a încercat să-și aplice anumite politici de service, de prețuri și de publicitate. Coca-Cola a intrat în conflict cu îmbuteliatorii care au acceptat să facă îmbuteliere și pentru marca Dr. Pepper.

Conflictul de canal pe orizontală are loc între membri aflați la același nivel al canalului. Unii concesionari Ford din Chicago s-au plâns de alți concesionari Ford din același oraș, cum că au politici de prețuri și publicitare mult prea agresive. Unii francizați Pizza Inn s-au plâns de alți francizați ai aceleiași firme că „trișează" la ingrediente, că oferă un serviciu neglijent și că afectează imaginea generală a mărcii Pizza Inn.

Conflictul între mai multe canale (conflictul multicanal) apare acolo unde producătorul și-a înființat două sau mai multe canale pentru servirea aceleiași piețe. Conflictul multicanal este probabil să se acutizeze în mod deosebit, atunci când membrii unuia dintre canale obțin un preț mai scăzut (grație achiziționării în cantități mai mari) sau lucrează cu o marjă de profit mai scăzută.Când Goodyear a început să-și vândă popularele mărci de anvelope prin Sears, Wal-Mart și Discount Tire, i-a înfuriat teribil pe distribuitorii săi independenți. Adevărat, Goodyear a reușit în cele din urmă să-i împace, oferindu-le în exclusivitate anumite modele de anvelope, care nu mai sunt vândute în nici un alt magazin, dar o strategie de acest tip nu funcționează chiar întotdeauna. Când Pacific Cycles a cumpărat marca de biciclete Schwinn, a decis să suplimenteze rețeaua celor 2.700 de distribuitori autorizați ai acestei mărci mai scumpe cu câteva dintre canalele proprii, în cadrul cărora își vindea bicicletele destinate eșalonului de mijloc al pieței prin lanțuri de magazine foarte mari, cum ar fi Toys 'R' Us, Target și Wal-Mart. Dar, cu toate că Pacific Cycles le-a oferit distribuitorilor din rețeaua Schwinn modele exclusive, peste 1.700 dintre ei „și-au luat pedalele la spinare". Întrebarea-cheie a fost dacă plusurile de vânzări pe care le asigurau marile lanțuri de magazine vor acoperi pierderea suferită prin plecarea concesionarilor Schwinn.[39]

Cauzele conflictului de canal

Este important să se identifice diversele cauze ale conflictului de canal. Unele sunt mai ușor de rezolvat, dar altele își găsesc cu greu o rezolvare.

O cauză principală este *incompatibilitatea obiectivelor*. De exemplu, producătorul dorește să obțină o penetrare rapidă a pieței, printr-o politică a prețurilor scăzute. Distribuitorii, în schimb, preferă să lucreze cu marje mari și urmăresc profitabilitatea pe termen scurt. Uneori, conflictul apare din cauza *lipsei de claritate în privința drepturilor și a obligațiilor asumate*. IBM vinde calculatoare personale unor clienți organizaționali mari prin forța proprie de vânzare, iar distribuitorii săi autorizați încearcă și ei să vândă unor clienți mari. Frontierele dintre teritoriile de vânzare, precum și dreptul la recompensare pentru vânzările realizate în teritoriul acoperit produc adesea conflicte între membrii canalelor.

Conflictul poate să ia naștere și din cauza *diferențelor de percepție*. Spre exemplu, producătorul se poate arăta optimist în privința situației economice generale pe termen scurt, cerându-le distribuitorilor să păstreze stocuri mai mari – în timp ce percepția distribuitorilor poate să fie una pesimistă. În categoria băuturilor, de exemplu, nu este deloc ceva ieșit din comun, să apară dispute între producători și distribuitorii lor, cu privire la strategia optimă de reclamă. Conflictul poate apărea și din cauza gradului pronunțat de *dependență* a intermediarilor de producător. Prosperitatea distribuitorilor exclusivi, cum ar fi concesionarii de automobile, este puternic influențată de deciziile pe care le ia fabricantul în privința produsului și a prețurilor. Această situație creează un potențial mare de conflict.

Gestionarea conflictului de canal

Pe măsură ce firmele își adaugă noi canale, pentru a-și spori vânzările, își asumă riscul de a genera conflicte între membrii acestor canale. Un oarecare grad de conflict poate fi o influență constructivă, conducând la o adaptare mai dinamică la schimbările din mediu, dar prea mult conflict devine disfuncțional. Dificultatea constă nu în a elimina conflictul, ci în a-l gestiona mai bine. Iată mai jos exemplul unei firme de pe piața industrială, care și-a adăugat un canal de comerț electronic apt să declanșeze situații conflictuale, dar, cu toate acestea, a reușit să-și atragă și mai mult încrederea distribuitorilor – nicidecum să intre în conflict cu ei![40]

AB DICK

Producătorul de utilaje tipografice AB Dick era pe punctul de a ocoli un important canal de distribuție, alcătuit din firme specializate, în favoarea unui canal direct de comerț electronic. În loc să opteze pentru prima variantă, AB Dick și-a dezvoltat un model de activitate cu concesionarii împărțiți pe categorii și a încheiat parteneriate strategice de aprovizionare cu mai mulți distribuitori influenți. Astfel, AB Dick dialoghează direct, prin intermediul site-ului Web

propriu, cu toți clienții unui distribuitor dintr-un anumit teritoriu, în ceea ce privește vânzarea materialelor consumabile, iar concesionarul acționează ca punct de distribuție, de facturare și de încasare a plăților din partea clientului, întreține relația în planul vânzărilor de echipamente mai scumpe, obține marje incrementale din vânzarea online a consumabilelor (chiar dacă tranzacția se face direct între AB Dick și utilizatorul final) și rămâne punctul de contact local pentru vânzarea de utilaje. Conform declarațiilor făcute de vicepreședintele pentru tehnologie de la AB Dick, concesionarii au fost foarte mulțumiți, fiindcă se alegeau cu o marjă de pe urma unor clienți care nu fuseseră niciodată ai lor, dar obțineau câștiguri și pe seama încasărilor de facturi, a expedițiilor de marfă, a transportului și a mâinii de lucru. AB Dick avea de câștigat din reducerea costurilor pe tranzacție online și din creșterea vânzărilor. Ideea era că trebuia să mențină echilibrul între eficiența și caracterul convenabil al comenzilor online pentru utilizatorii săi finali, pe de o parte, și necesitatea de a-și păstra rețeaua de concesionari, de pe altă parte, ca puncte de distribuție locale și de contact cu clienții.

Există mai multe mecanisme de gestionare eficace a conflictelor.[41] Un mecanism important îl constituie adoptarea unor obiective de ordin superior. Membrii canalului ajung la un acord în privința obiectivului concret fundamental pe care doresc să-l atingă împreună, indiferent dacă e vorba de supraviețuire, de realizarea unei cote de piață anume, de calitate înaltă sau de satisfacția clientului. De obicei, vor face acest lucru atunci când canalul se confruntă cu o amenințare din exterior, cum ar fi apariția unui canal concurent mai eficient, o lege nouă adversă sau o mutație petrecută în dorințele consumatorilor.

O măsură utilă o reprezintă schimbul de persoane între două sau mai multe niveluri ale canalului. Managerii de la General Motors ar putea accepta să lucreze pentru o scurtă perioadă de timp în cadrul câtorva unități de distribuție ale concesionarilor, iar câțiva concesionari ar putea lucra în cadrul departamentului de politică a distribuției al GM. Rezultatul sperat este acela ca participanții la schimb să ajungă să aprecieze punctul de vedere al celuilalt.

Cooptarea este efortul depus de o organizație pentru a câștiga sprijinul conducătorilor altei organizații, cooptându-i în consilii consultative, consilii ale directorilor și alte structuri asemănătoare. Atâta timp cât organizația inițiatoare îi tratează la modul serios pe liderii cooptați și le ascultă opiniile, cooptarea poate să reducă gradul de conflict, dar există situații în care organizația inițiatoare va fi obligată să facă unele compromisuri de politică și planificare, pentru a obține sprijinul celor cooptați.

Se pot realiza multe, prin încurajarea aderării la asociațiile patronale și profesionale de sector, precum și a colaborării dintre aceste asociații. De exemplu, există o cooperare bună între Asociația Producătorilor de Băcănie din America (Grocery Manufacturers of America) și Institutul de Marketing al Produselor Alimentare (Food Marketing Institute), care reprezintă majoritatea lanțurilor de magazine alimentare; această cooperare a dus la crearea codului universal de produs („Universal Product Code – UPC“). În

principiu, asociațiile pot să ia în discuție diferendele dintre producătorii de alimente și detailiști, și să le soluționeze în mod organizat.

Atunci când conflictul se cronicizează sau devine acut, părțile vor fi obligate, uneori, să recurgă la diplomație, la mediere sau la arbitraj. *Diplomația* se referă la situația în care părțile în conflict își trimit reciproc ca emisari o persoană sau un grup de persoane, pentru a discuta și a soluționa împreună conflictul. *Medierea* se referă la situația în care se recurge la o terță parte neutră și competentă, aptă să concilieze interesele celor două părți în conflict. *Arbitrajul* are loc atunci când cele două părți acceptă să-și prezinte argumentele în fața unui arbitru sau comitet de arbitraj și se angajează să respecte decizia luată de acesta. Uneori, când nici una dintre aceste metode nu se dovedește eficace, o firmă sau un partaner de canal poate hotărî să recurgă la acționarea în judecată. Firma Levi Strauss și detailistul britanic Tesco s-au încleștat într-o bătălie juridică nemiloasă, care a început în anul 1999.

LEVI'S

Levi-Strauss a dat Tesco în judecată la Curtea de Justiție a Uniunii Europene, acuzându-l pe detailistul britanic că, prin vânzarea de blugi Levi's cu preț scăzut, importați din afara Marii Britanii, „subminează experiența de calitate a utilizării produsului". Tesco oferise blugi Levi's veritabili la jumătate din prețul perceput de alți detailiști britanici. De asemenea, Levi-Strauss avea obiecții și față de faptul că blugii săi apar în magazine care vând produse de băcănie și alte mărfuri alimentare. După multe discuții și argumentații juridice pro și contra, instanța a decis în favoarea firmei Levi-Strauss, în luna noiembrie a anului 2001. Ulterior, Levi-Strauss a decis să introducă o linie mult mai puțin costisitoare de blugi, respectiv marca mai ieftină Signature, care putea fi vândută prin supermarketurile Asda din Marea Britanie, precum și prin magazinele Wal-Mart din Statele Unite.[42]

Probleme legale și etice în relațiile de canal

În cea mai mare parte, legea le acordă firmelor deplină libertate în a-și configura canalele de marketing după cum consideră de cuviință. De fapt, singurul lucru pe care încearcă să-l împiedice legea este utilizarea de către firme a unor tactici de excludere, care i-ar putea împiedica pe concurenți să folosească un anumit canal. Aici, vom trece pe scurt în revistă legalitatea anumitor practici de distribuție: distribuția exclusivă, teritoriile exclusive, acordurile de condiționare și drepturile concesionarilor sau distribuitorilor-reprezentanți.

Multor producători le convine să-și creeze canale exclusive pentru produsele lor. O strategie în care vânzătorul permite numai anumitor debușee să-i vândă produsele se numește distribuție exclusivă, iar când vânzătorul îi obligă pe distribuitori să nu vândă nici un fel de produse concurente cu ale sale, practica se numește distribuție cu reprezentare exclusivă. Ambele părți au de câștigat din aranjamentele exclusive: vânzătorul obține debușee mai loiale și în care poate avea mai multă încredere, iar distribuitorii obțin o sursă constantă de aprovizionare cu produse speciale și o susținere mai fermă din

partea vânzătorului. Aranjamentele exclusive sunt legale atâta timp cât nu diminuează semnificativ concurența, nici nu tind să creeze un monopol, și atâta timp cât ambele părți se angajează de bunăvoie în acordul de exclusivitate.

Distribuția cu reprezentare exclusivă cuprinde adeseori și aranjamente de exclusivitate a teritoriilor. Producătorul poate fi de acord să nu vândă altor distribuitori dintr-o zonă dată sau cumpărătorul poate accepta să vândă numai în limitele teritoriului său. Prima variantă sporește entuziasmul și gradul de angajament al distribuitorului. Este și perfect legală – vânzătorul nu are nici o obligație legală să vândă prin mai multe debușee decât dorește. Cea de-a doua variantă, în care producătorul încearcă să-l împiedice pe distribuitor să vândă în afara teritoriului său, a devenit o problemă juridică foarte controversată. Un exemplu în materie de procese dure cu această speță îl reprezintă cel intentat de GT Bicycles din Santa Ana, statul California, împotriva lanțului gigant de magazine Price-Costco, care i-a vândut 2.600 din bicicletele montane de înaltă calitate cu o reducere de preț foarte mare – lucru care i-a deranjat pe ceilalți distribuitori americani ai producătorului GT. Producătorul GT acuză faptul că, inițial, a vândut aceste biciclete unui distribuitor din Rusia și că erau destinate comercializării exclusiv pe teritoriul Rusiei. GT susține că este un caz de fraudă, când comercianții cu rabat colaborează cu mijlocitorii, pentru a obține bunuri în regim de exclusivitate.[43]

Producătorii unor mărci puternice acceptă câteodată să-și vândă marca unor distribuitori, numai dacă aceștia preiau și restul liniei de produse, parțial sau în totalitate. Practica respectivă poartă denumirea de „forțare a liniei complete". Aceste **acorduri de vânzare condiționată** nu sunt neapărat ilegale, dar încalcă legislația S.U.A., dacă tind să diminueze în mod semnificativ concurența.

Producătorii sunt liberi să-și aleagă distribuitorii, dar dreptul lor de a renunța la ei este oarecum restricționat. În general, vânzătorii pot să renunțe la un distribuitor „din motive întemeiate", dar nu pot să le rezilieze contractele dacă, de exemplu, distribuitorii refuză să ia parte la un aranjament îndoielnic din punct de vedere legal, cum ar fi distribuția cu reprezentare exclusivă sau un acord de vânzare condiționată.

Practicile de marketing specifice comerțului electronic

Activitatea firmei în sistem electronic sau **gestiunea electronică a afacerilor** („e-business") este un termen care se referă la utilizarea de mijloace și platforme electronice pentru a desfășura operațiunile de afaceri ale unei firme.[44] **Comerțul electronic/în sistem electronic** („e-commerce") se referă la un aspect particular al activității firmei în sistem electronic, anume că firma sau site-ul ei oferă posibilități de tranzacționare online sau de intermediere a vânzării unor produse și servicii în sistem online. Sistemul comerțului electronic a dat naștere, la rândul său, altor două practici noi: aprovizionarea în sistem electronic și marketingul în sistem electronic. **Aprovizionarea electronică/în**

sistem electronic („e-purchasing") se referă la situația în care firmele decid să cumpere bunuri, servicii și informații de la diverși furnizori online. Aprovizionarea electronică făcută inteligent a dus deja la economii de milioane de dolari, pentru firmele care o aplică. **Marketingul electronic/în sistem electronic** („e-marketing") descrie eforturile firmei de a informa piața, a comunica mesaje și a-și promova și vinde produsele și serviciile pe Internet. Atributul „electronic" sau „în sistem electronic" se folosește și cu privire la alți termeni, cum ar fi: „finanțare în sistem electronic", „învățământ în sistem electronic" și „serviciu electronic". Dar, așa cum bine spunea cineva, adjectivul „electronic" va dispărea la un moment dat, atunci când cea mai mare parte a activităților de afaceri se va desfășura în spațiul virtual al Internetului.

Putem face distincție între două categorii generale: **firmele cu activitate exclusiv online** (**firme pur virtuale)**, care și-au lansat un site Web fără a fi existat înainte ca entitate comercială, și **firmele cu activitate inclusiv online (firme hibride real-virtuale)**, care existau în spațiul tradițional de piață și și-au introdus un site online pentru informare și/sau comerț electronic.

Firmele pur virtuale

Există mai multe genuri de firme pur virtuale: motoare de căutare pe Internet, furnizori de servicii Internet („Internet Service Providers – ISP"), site-uri de comerț, site-uri de tranzacții, site-uri de conținut și site-uri de dotare/capacitare. Site-urile de comerț oferă tot felul de produse și servicii, dar mai ales cărți, muzică, jucării, asigurări, acțiuni, îmbrăcăminte, servicii financiare și multe, multe altele, câteva dintre cele mai mari și mai cunoscute asemenea site-uri aparținând firmelor Amazon, eBay și Expedia. Site-urile de comerț utilizează diverse strategii, pentru a se concura între ele: AuroNation este unul dintre cei mai mari metamediari ai domeniului achizițiilor de mașini și de servicii conexe; Hotels este liderul în materie de informații despre rezervări la hotel; Buy.com este liderul în materie de prețuri scăzute; Winespectator, specialistul de categorie; iar Reflect.com, cel mai personalizat site pentru produse și servicii de îngrijire a pielii și a părului.

Internetul are utilitate maximă pentru produsele și serviciile în cazul cărora cumpărătorul caută mai multă comoditate a comenzii (de exemplu: cărți și muzică) sau un cost mai scăzut (de exemplu: tranzacții cu acțiuni sau lectura informațiilor generale de ultimă oră). De asemenea, se dovedește util atunci când cumpărătorii au nevoie de informații despre atributele și prețurile produselor (de exemplu: automobile sau calculatoare). Utilitatea Internetului scade, în cazul produselor pe care clientul are nevoie să le atingă sau să le examineze direct, în vederea cumpărării – deși există și aici excepții: oamenii pot să comande mobilă de pe site-ul EthanAllen.com, aparatură de uz casnic de pe site-ul Sears.com și calculatoare scumpe de pe site-urile firmelor Dell și Gateway, fără a încerca aceste produse înainte de achiziționare.

BALONUL DE SĂPUN AL DOT-COM-URILOR Firmele cu activitate exclusiv pe Web (așa-zisele „dot-com-uri") au atins valori astronomice ale capitalizării de piață la sfârșitul

deceniului 1990, în unele cazuri depășind cu mult valoarea de capital chiar și a firmelor foarte mari, cum ar fi United Airlines sau PepsiCo. O vreme au fost considerate cea mai mare amenințare la adresa firmelor tradiționale – până când frenezia investițională s-a oprit brusc, în anul 2000. În caseta „Idee de marketing: Cum s-a spart balonul de săpun al dot-com-urilor" este descrisă căderea în dizgrația pieței a firmelor de acest tip, deși, pe cât de mult s-a exagerat cu laudele la adresa modelului de afaceri exclusiv pe Internet, se prea poate ca și prăbușirea lui să fi fost tot atât de mult exagerată. În tabelul 15.3 puteți vedea câteva opinii eronate des întâlnite, în ceea ce privește starea actuală a activității firmelor în sistem electronic și situația comerțului electronic.

TABELUL 15.3 Percepție și realitate, în ceea ce privește situația afacerilor derulate online

Percepție	Realitate
Firmele cu activitate profitabilă pe Internet sunt rare.	Aproximativ 40% din totalul celor peste 200 de firme cu activitate pe Internet cotate la bursă au raportat profituri la sfârșitul ultimului trimestru al anului 2000.
Firmele au abandonat eforturile de a se impune pe Web, în mijlocul recesiunii tehnologice.	Bugetul de cheltuieli al proiectelor de gestiune a firmei în sistem electronic au crescut în fiecare an, de la momentul căderii dot-com-urilor încoace, reprezentând în prezent 27% din totalul cheltuielilor cu tehnologia.
Sistemul telecomunicațiilor în bandă largă nu a câștigat suficient elan.	În Statele Unite, abonamentele la conexiunile de acest tip s-au dublat, față de anul 2001, iar în prezent cresc într-un ritm de 56%.
Sporul de productivitate al activității în sistem electronic s-a dovedit modest.	Rata de creștere a productivității s-a dublat, odată cu proliferarea Internetului, dar accelerarea maximă s-a înregistrat în ramurile care folosesc foarte mult tehnologia, cum ar fi industria auto.
Reclama online a murit.	Popularitatea banierelor de reclamă a scăzut, dar a crescut cea a reclamelor legate de rezultatele căutării, aducând valoarea publicității online la 6,6 miliarde $ în anul curent.
Investitorii în emisiuni publice inițiale de acțiuni ale detailiștilor cu activitate pe Internet au pierdut o mulțime de bani.	O investiție de 1.000 $ în fiecare ofertă publică inițială de acțiuni ale unui detailist online, fie ea bună sau rea, ar fi crescut cu 35%.
Comerțul electronic între firme n-a devenit niciodată o realitate.	Deși sute de burse de aprovizionare între firme au eșuat, în anul 2003 s-au derulat tranzacții comerciale electronice între firme în valoare de 3,9 bilioane $.
Sporurile de productivitate specifice „erei Internetului" se limitează la domeniul firmelor de tehnologie.	Peste 80% din creșterea înregistrată după anul 1995 s-a produs în ramuri care nu țin de tehnologie.

Sursa: Adaptare după Timothy J. Mullaney, „The E-Biz Surprise", *BusinessWeek*, 12 mai 2003, pp. 60-68.

IDEE de marketing

Cum s-a spart balonul de săpun al dot-com-urilor

Deși Internetul a adus cu sine pătrunderea într-o nouă eră, multe firme nu s-au priceput să exploateze așa cum trebuie ocaziile favorabile inițiale și au comis o mulțime de greșeli. Dot-com-urile au dat greș din mai multe motive: multe s-au repezit pe piață fără să fi făcut un efort judicios de cercetare sau de planificare; aveau site-uri Web prost concepute, cu probleme de complexitate, de navigare dificilă și de întrerupere frecventă a conexiunii; le lipsea infrastructura adecvată pentru livrarea la timp a comenzilor și pentru a răspunde prompt la solicitările de informații din partea clienților; credeau că e suficient să fii prima firmă intrată pe piață într-o categorie de produse sau servicii, pentru a deveni liderul de categorie. Aceste firme voiau să exploateze economiile de rețea, adică faptul că, pentru fiecare membru al unei rețele, valoarea acesteia este proporțională cu numărul celorlalți utilizatori („legea lui Metcalfe"). Unele s-au năpustit pur și simplu pe piață, doar în ideea de a lansa o ofertă publică inițială de acțiuni, până mai durează tendința investitorilor de a cumpăra.

Multe dot-com-uri n-au reușit să-și creeze un model de afaceri judicios, apt să aducă în cele din urmă și profituri. Ușurința cu care concurenții puteau să pătrundă în domeniu, alături de ușurința cu care clienții pot să treacă de pe un site pe altul, în căutarea unor prețuri mai bune, a forțat dot-com-urile să accepte prețuri prea scăzute pentru a putea aduce marje de profit adecvate. Pentru a-și atrage clienți, dot-com-urile au cheltuit sume mari de bani pe marketing în masă și pe publicitate în afara spațiului virtual. În loc să apeleze la marketing dirijat spre piața-țintă și la marketing prin publicitate orală, s-au bazat pe „vâlvă și rumoare mediatică"; în loc să stimuleze fidelitatea și achiziția repetată în rândul clienților existenți, și-au dedicat o parte prea mare a eforturilor atragerii de clienți noi. Iar în privința tiparelor de căutare și de cumpărare online, n-au reușit să înțeleagă resorturile de comportament al clientului.

Concluzia? Crearea unei afaceri în sistem online care să funcționeze cu eficacitate impune cam tot atâta muncă susținută, planificare atentă și răbdare ca o afacere după modelul tradițional.

Sursa: Adaptare după Timothy J. Mullaney, „The E-Biz Surprise", *BusinessWeek*, 12 mai 2003, pp. 60-68.

Firmele trebuie să procedeze cu mare atenție, atunci când își înființează și își administrează site-urile Web de comerț electronic. Servirea clienților este de o importanță vitală. Firme cum ar fi Ritz Camera utilizează sistemul camerelor de chat în direct, pentru a le oferi potențialilor clienți safturi și recomandări pe loc, în privința produselor puse în vânzare pe site-urile lor Web.[45] Reprezentanții de servicii ai firmei specializate în administrarea investițiilor financiare Vanguard își instruiesc prin telefon clienții cum să utilizeze site-urile Web ale firmei. Drept rezultat, Vanguard a putut să-și reducă la jumătate personalul – o realizare mai mult decât importantă, dat fiind că, pentru Vanguard, o discuție la telefon între un client și un reprezentant al firmei costă 9 $, comparativ cu doar câțiva cenți, cât costă o conectare pe site-ul Web.[46]

COMERȚUL ELECTRONIC ÎNTRE FIRME Cu toate că presa de interes general și-a dedicat în majoritate atenția site-urilor Web de tip FC (unde se derulează tranzacții inițiate de firme în direcția consumatorilor), un volum și mai mare de activitate se

derulează pe site-urile de tip FF (dedicate tranzacțiilor între firme). Site-urile de tip FF determină schimbări profunde în relația dintre furnizor și client. Firmele folosesc diversele tipuri de piețe electronice – site-uri de licitație, burse spot, cataloage online de produse, site-uri de tranzacții în barter și altele – pentru a obține prețuri mai bune. În anul 2002, LendingTree a intermediat 1,5 milioane de împrumuturi, în numele a 170 de împrumutători. Împrumuturile pentru clienți individuali sunt o „marfă" ideală pentru comerțul online: împrumuturile sunt extrem de standardizate, sectorul instituțiilor de creditare este fragmentat, iar volumele mari ale tranzacțiilor permit acumularea la un nivel semnificativ a marjelor mici de profit.[47]

Efectul dorit din partea site-urilor de comerț între firme este acela de a face piețele mai eficiente. În trecut, cumpărătorii se vedeau obligați să depună un mare volum de efort, pentru a aduna informații despre furnizorii din toată lumea. Grație Internetului, cumpărătorii au acum acces facil la mult mai multe informații. Pot să le obțină din mai multe tipuri de surse: (1) site-urile Web ale furnizorilor; (2) de la *infomediari*, adică terți care adaugă valoare prin agregarea informațiilor despre soluții alternative; (3) de la *formatori de piață*, respectiv terți care creează piețe creând legături între cumpărători și vânzători; și (4) de la *comunități de clienți*, care fac schimb de opinii despre produsele și serviciile furnizorilor.[48]

Rezultatul net al apariției acestor mecanisme îl reprezintă presiunea în direcția unui grad superior de transparență a prețurilor. În cazul produselor nediferențiate, va crește presiunea în direcția scăderii prețurilor. În cazul produselor cu un grad înalt de diferențiere, cumpărătorii vor dobândi o imagine mai bună asupra valorii lor reale. Furnizorii de produse superioare vor avea posibilitatea să compenseze imperativul transparenței prețurilor cu transparența valorii; furnizorii de produse nediferențiate vor fi obligați să-și reducă din costuri, pentru a se putea menține pe piață.

Firmele hibride real-virtuale

Multe firme care funcționau după modelul tradițional, exclusiv prin canale clasice de distribuție, în spațiul de piață „real", au ezitat îndelung în fața ideii de a-și adăuga și un canal de comerț electronic. Altele, la fel de multe, s-au mobilizat rapid să-și deschidă site-uri Web pe care își descriau activitatea, dar n-au vrut să le adauge și facilități de comerț electronic. Motivul? Aveau sentimentul că, dacă încep să-și vândă online produsele și serviciile, vor da naștere la conflicte de canal sau, altfel spus, că le vor face concurență detailiștilor, agenților sau propriilor magazine, prin care făceau distribuție în afara spațiului virtual.[49] De exemplu, firma Compaq s-a temut că detailiștii cu care lucra vor renunța să mai aprovizioneze linia sa de calculatoare, în cazul în care Compaq începe să-și ofere produsele și în sistem online. Merrill Lynch a ezitat să-și introducă servicii de tranzacționare online a valorilor mobiliare, pentru a concura cu E*Trade, cu Schwab și cu alte case de brokeraj online, de teamă că brokerii din propria rețea de distribuție se vor revolta. Chiar și lanțul de librării Barnes & Noble a amânat deschiderea unui site

online la concurență cu Amazon. În cele din urmă, toate aceste firme au cedat, văzând cât de mulți clienți se înghesuiau să apeleze la concurenții lor cu activitate online.

Într-adevăr, adăugarea unui canal de comerț electronic dă naștere unei risc de represalii din partea detailiștilor, a brokerilor, a agenților și a altor intermediari. Întrebarea care se pune este cum să faci vânzare atât prin intermediari, cât și online. Există cel puțin trei strategii cu care o firmă poate încerca să obțină acceptul intermediarilor. Prima ar fi să ofere pe Internet alte mărci sau produse decât cele distribuite prin intermediari. A doua ar fi să le ofere partenerilor din afara spațiului virtual un comision mai mare, pentru a atenua cât mai mult impactul negativ asupra vânzărilor care le revin. Iar a treia ar fi să accepte comenzi pe site-ul Web propriu, dar livrarea și plata să se facă prin intermediul detailiștilor. Harley-Davidson și-a calculat pașii cu multă prudență, înainte de a trece la activitatea online.

HARLEY-DAVIDSON

Dat fiind că Harley le vinde clienților fideli ai mărcii sale piese și accesorii în valoare de peste 500 de milioane $, următorul pas logic și evident, în direcția sporirii și pe mai departe a veniturilor, era înființarea unui debușeu de vânzare online. Dar Harley trebuia să manifeste multă prudență, pentru a nu-și atrage mânia celor 650 de concesionari care beneficiau de pe urma marjelor mari aduse de vânzările respective. Soluția adoptată a fost aceea de a-i trimite pe clienții care voiau să cumpere accesorii în sistem online spre site-ul Web al companiei. Înainte de a putea cumpăra ceva, clientului i se cere să selecteze un concesionar Harley-Davidson participant la sistem. După ce clientul lansează comanda, aceasta este transmisă spre onorare concesionarului selectat, iar în continuare compania Harley-Davidson are grijă ca respectivul concesionar să rămână punctul nodal al experienței clientului. Concesionarii, la rândul lor, trebuie să fie de acord cu o serie întreagă de standarde, cum ar fi verificarea de două ori pe zi a comenzilor primite și expedierea promptă a bunurilor comandate. În prezent, site-ul Web primește peste un milion de vizitatori pe lună.[50]

Unele firme cu activitate predominant sau exclusiv online au investit și în mijloace de distribuție tradiționale, „fizic-reale". Dell, de exemplu, a introdus automate electronice de comandă în magazinele unor lanțuri cu nume mari, cum ar fi Sears, pentru a-i viza mai bine pe consumatori și a le oferi posibilitatea de încercare a produsului. Dar unii detailiști, cum ar fi Best Buy și CompUSA, au respins propunerea de colaborare a producătorului Dell, considerând că le face concurență.[51]

Majoritatea firmelor își aplică asupra activităților desfășurate online unul dintre numele lor de marcă deja existente. O nouă marcă este dificil de lansat cu succes, așa cum a descoperit și Bank One.

WINGSPANBANK.COM

În luna iunie a anului 1999, Bank One a lansat o nouă firmă denumită WingspanBank.com, prin desprindere din structura de capital proprie, pentru a pătrunde în sectorul serviciilor bancare efectuate online. WingspanBank a fost însă dezvoltată ca o entitate complet separată de banca-mamă: clienții ei nu puteau apela la filialele Bank One, dacă voiau să-și facă în persoană operațiunile bancare. Deloc de mirare, așadar, că n-a reușit să deschidă decât 144.000 de conturi și Bank One a trebuit s-o închidă, ca firmă separată.

În ultimă instanță, firmele s-ar putea să se vadă nevoite să decidă dacă este cazul să renunțe la unii dintre detailiștii lor sau la toți și să intre într-o relație de marketing direct. Băncile însă au descoperit că, în ciuda comodității pe care o asigură serviciile online, unii clienți continuă să prefere efectuarea la bancă a anumitor tranzacții: în proporție de 80 la sută din total, noile conturi curente și de economii continuă să fie deschise în spațiul fizic-real al filialelor bancare.[52]

BĂCĂNIILE ONLINE

În ciuda eșecului răsunător al detailistului online cu produse de băcănie Webvan – după ce „arsese" un miliard de dolari! –, unele lanțuri de supermarketuri care funcționează mai departe în sistem tradițional, cum ar fi Publix, Safeway și Albertson's, constată că se bucură de succes și cu unitățile lor de distribuție online. Royal Ahold a cumpărat un pachet de control din acțiunile fostului star al comerțului online cu produse alimentare Peapod, în ideea de a-l folosi ca serviciu complementar pentru lanțurile sale de magazine Giant și Stop & Shop. Aceste lanțuri constată că vânzările în sistem online reprezintă o modalitate eficace de a-i satisface pe clienții lor mai înstăriți și de a concura cu detailiștii care au prețuri cu rabat, cum ar fi Wal-Mart. Deși înregistrează costuri de livrare, cheltuielile de marketing rămân minimale. Grație comodității oferite clienților, comanda medie făcută online la Safeway valorează 120 $, de două ori mai mult decât media înregistrată la cumpărăturile făcute în magazin. Pentru cel mai mare lanț de băcănii din Marea Britanie, Tesco, valoarea anuală a vânzărilor efectuate online s-a ridicat la peste 500 de milioane de lire sterline (947,1 milioane $), ceea ce plasează Tesco pe primul loc în lume, în clasamentul băcăniilor cu comenzi online. Tesco acoperă 96 la sută din teritoriul Regatului Unit al Marii Britanii și Irlandei de Nord și livrează peste 110.000 de comenzi pe săptămână.[53]

Nu toată lumea a îmbrățișat însă Internetul, în chip de canal de distribuție. Iată exemplul firmei Stihl:

STIHL

Stihl produce echipamente electrice portabile pentru operații de amenajare a ambientului natural. Tuturor poduselor Stihl li se aplică același nume de marcă și Stihl nu produce nimic pentru alte firme, care să-și aplice apoi propria marcă asupra bunului respectiv. Deși este cel mai bine cunoscută pentru fierăstraiele electrice portabile pe care le fabrică, Stihl s-a extins și

în domeniul mașinilor de tuns iarba cu tijă, al suflantelor, al foarfecelor electrice pentru gard viu și al mașinilor de tăiat. Vânzarea se face exclusiv prin șapte distribuitori americani independenți și prin cinci centre proprii de marketing și distribuție, care vând produsele Stihl către o rețea națională alcătuită din peste 8.000 de distribuitori și furnizori de service autorizați. De asemenea, firma exportă în 130 de țări din toată lumea produse Stihl fabricate în Statele Unite. Stihl este unul dintre foarte puținii fabricanți de scule electrice pentru operații în aer liber care să nu-și vândă produsele prin comercianți de mărfuri generale, prin cataloage sau pe Internet.[54]

REZUMAT

1. Majoritatea producătorilor nu-și vând produsele direct utilizatorilor finali. Între producători și utilizatorii finali se află unul sau mai multe canale de marketing: o mulțime întreagă de intermediari de marketing care îndeplinesc o mare varietate de funcții.
2. Deciziile privitoare la canalul de marketing sunt printre cele mai importante pe care trebuie să le ia conducerea managerială a unei firme. Canalul sau canalele pe care le alege firma vor influența puternic toate celelalte decizii de marketing.
3. Firmele apelează la intermediari atunci când le lipsesc resursele financiare necesare pentru derularea marketingului direct, atunci când marketingul direct nu este o soluție practică și atunci când pot să câștige mai mult procedând astfel. Cele mai importante funcții îndeplinite de intermediari sunt: informarea, promovarea, negocierea, lansarea comenzilor, finanțarea, asumarea riscurilor, posesiunea fizică, plata și transferul proprietății.
4. Producătorii au la dispoziție mai multe variante pentru a ajunge la clienții de pe piață. Ei pot să vândă direct sau pot să utilizeze canale cu unul, două sau trei niveluri (verigi). Decizia privind tipul (tipurile) de canal ce urmează să se utilizeze necesită analizarea nevoilor clientului, stabilirea obiectivelor de canal, precum și identificarea și evaluarea principalelor variante, inclusiv a tipului și numărului de intermediari participanți la canal.
5. Managementul eficace al canalului impune o selectare atentă a intermediarilor, urmată de instruirea și motivarea lor. Scopul este acela de a edifica un parteneriat pe termen lung care să fie profitabil pentru toți membrii canalului.
6. Canalele de marketing se caracterizează printr-o schimbare permanentă și uneori dramatică. Trei dintre cele mai importante tendințe sunt date de dezvoltarea sistemelor de marketing vertical, a celor de marketing orizontal și a celor de marketing multicanal.
7. Toate canalele de marketing pot fi afectate de conflicte și rivalitate, rezultate din cauze cum ar fi incompatibilitatea obiectivelor, definirea neclară a drepturilor și a obligațiilor, diferențele de percepție și relațiile de interdependență. Firmele pot să gestioneze conflictul prin stabilirea unor obiective superioare, prin schimbul de persoane între două sau mai multe niveluri ale canalului, prin cooptarea liderilor din porțiuni diferite ale canalului și prin încurajarea participării la activitatea asociațiilor patronale și profesionale de sector.
8. Aranjamentele de canal sunt la latitudinea firmei, dar există anumite considerente legale și etice de care trebuie să se țină seama, în privința unor practici cum ar fi distribuția cu reprezentare exclusivă, teritoriile exclusive, acordurile de vânzare condiționată și drepturile distribuitorilor.
9. Comerțul în sistem electronic a crescut în importanță, pe măsură ce firmele au adoptat sisteme de canal hibride, cu distribuție atât prin spații tradiționale, cât și prin Internet. Integrarea canalelor trebuie să se facă prin recunoașterea atuurilor specifice celor două tipuri de sisteme de vânzare, convențional și online, și prin maximizarea contribuțiilor aduse de fiecare.

APLICAȚII

Dezbatere de marketing: Are importanță unde vă este vândută oferta?

Unii marketeri sunt de părere că imaginea canalului particular prin care își vând produsele nu contează – tot ce contează este ca acolo să-și facă cumpărăturile clienții potriviți și ca produsele să fie expuse așa cum trebuie. Alții susțin că imaginea canalului – cum ar fi, de exemplu, cea a magazinului de desfacere cu amănuntul – poate fi extrem de importantă și că trebuie să concorde cu imaginea produsului.

Adoptați o poziție: „Imaginea unui canal nu influențează, practic, chiar atât de mult imaginile produselor care se vând prin canalul respectiv" sau „Imaginea canalului trebuie să concorde cu imaginea mărcii".

Discuție de marketing

Gândiți-vă la detailiștii dumneavoastră preferați. Cum și-au integrat ei sistemul de canal? Cum v-ar plăcea dumneavoastră să fie integrate canalele lor? Folosiți canale multiple din partea lor? De ce?

MARKETING sub reflector

Amazon

Amazon a debutat ca „librăria cea mai mare din lume", în luna iulie a anului 1995. Era o librărie virtuală, care nu deținea fizic nici o carte. Mulți detractori s-au întrebat dacă un canal online este chiar potrivit pentru distribuția de cărți. Când nu au posibilitatea să răsfoiască paginile volumului, așa cum se întâmplă într-un magazin tradițional, cum ar putea cumpărătorii să hotărască dacă le place sau nu o carte? Fără un personal de vânzare amabil și bine informat, la care să apeleze, cum ar putea cumpărătorii să găsească titlurile potrivite? Unicul aspect pozitiv al noului canal părea să fie faptul că Amazon avea posibilitatea de a oferi o selecție de titluri mult mai amplă și mai diversificată, decât ceea ce se putea găsi în majoritatea librăriilor locale.

Amazon a luat măsuri să reproducă în spațiul virtual al canalului său online atributele librăriilor tradiționale, amplasate în incinte fizice. Mai întâi, a asigurat partea cu recomandările „personalului amabil și bine informat", prin recenziile cititorilor. Oricine poate să recenzeze o carte pe Amazon, iar aceste recenzii voluntare îi ajută pe clienți să facă o selecție între titlurile disponibile. Un sistem de clasificare automată le permite amatorilor de cărți să-și aleagă recenziile utile de cele care nu-i ajută prea mult. Unii recenzenți chiar au ajuns să se bucure de o oarecare faimă, după ce au scris sute de referate de-a lungul anilor, câștigând adepți fideli, care cumpără bucuroși cărți pe baza recomandărilor lor.

În al doilea rând, Amazon a reprodus „serendipitatea răsfoitului la întâmplare", adică întâmplarea norocoasă de a descoperi exact ceea ce-ți trebuie, prin asigurarea unui serviciu personalizat de recomandare. Cei de la Amazon și-au dat seama că, dacă o persoană cumpără exact aceeași carte ca o altă persoană, e foarte probabil ca amândouă să aibă în comun interese și perspective similare. Prin urmare, prima persoană ar putea fi și ea interesată de celelalte cărți pe care le-a cumpărat cea de-a doua persoană. Serviciul personalizat de recomandare al site-ului Amazon.com unifică datele referitoare la tiparele de cumpărare, ca să deducă de aici recomandări în privința a cine ce carte ar putea să prefere. Rezultatul este o listă afișată lângă fiecare carte, care începe cu fraza: „Cei care au cumpărat această carte au cumpărat și următoarele cărți: ...", și care îi invită pe oameni să se uite și prin celelalte rafturi virtuale ale site-ului.

Amazon atacă acum și ultimul neajuns al canalului virtual. Firma a început să ofere și fragmente din conținutul cărților, din indexul alfabetic și din paginile de început. În anul 2003, Amazon a împins chiar mai departe canalul virtual, introducând o opțiune de „căutare în interiorul cărții", care le permite clienților să caute prin tot textul unui număr de 120.000 de volume – cam tot atâtea titluri câte există și într-o librărie tradițională Barnes & Noble. Serviciul este gratuit, deși clienții trebuie totuși să se înregistreze ca utilizatori și să aibă o carte de credit în evidențele site-ului Amazon. Clienții introduc în câmpul dedicat al site-ului un cuvânt, un nume sau o expresie și obțin o listă a paginilor de carte unde apar cuvintele respective. Clienții pot să vizualizeze pagina în cauză, pagina imediat anterioară și pagina imediat următoare, dar nu pot să printeze rezultatele căutării.

Canalul Internetului îi permite firmei Amazon să facă acțiuni promoționale pe care o librărie fizică nu le-ar putea desfășura. De exemplu, în sezonul sărbătorilor de iarnă ale anului 2003, Amazon a organizat o promoție „cu multe stele": în fiecare zi, un actor celebru, un scriitor, un regizor, un muzician sau o altă personalitate publică le-a oferit cum-

părătorilor de pe site-ul Amazon.com, gratuit, un articol de conținut în exclusivitate: actorii Michael J. Fox și Jack Black, de pildă, au expus lucrări de artă originale, iar muzicianul Bruce Springsteen a oferit fragmente dintr-o casetă video în curs de apariție, cu înregistrarea unui concert de-al său și cu imagini „din culise".

Obiectivul urmărit de Amazon cu această promoție a fost acela de a-și încânta clienții și de a atrage trafic pe site, pentru creșterea vânzărilor. Prin urmare, celebritățile care au apărut în cadrul acțiunii promoționale au recomandat și două-trei dintre produsele lor preferate, disponibile pe site-ul Amazon.com, cum ar fi CD-uri cu muzica sau filmele proprii, dar și lucruri pe care le-ar fi plăcut să le aibă. „Faptul că i-am pus pe participanți să recomande produse a fost un mod foarte bun de a le prezenta cumpărătorilor lucruri pe care puteau să le cumpere drept cadou de sărbători – dar, pe de altă parte, le-a permis cumpărătorilor să afle câte ceva inedit despre celebritățile în cauză. A fost o promoție de mare efect", a declarat Emily Glassman, purtătoarea de cuvânt a firmei Amazon.

Ținând secretă programarea în timp a „apariților", Amazon i-a stimulat pe clienți să vină zilnic pe site, pentru a vedea ce vedetă celebră urmează să apară în continuare. Promoția respectivă, în combinație cu extinderea ofertei de produse și cu gratuitatea expedițiilor pentru comenzile în valoare de peste 25 $, i-a asigurat firmei Amazon cel mai plin sezon al sărbătorilor de iarnă înregistrat vreodată. Peste 2,1 milioane de unități s-au comandat într-o singură zi – adică 24 de articole pe secundă!

Amazon nu este prezentă în rețeaua de vânzare cu amănuntul prin magazine fizice, deci nu trebuie să-și facă griji în privința diferențelor de preț dintre ofertele online și cele disponibile prin magazine. Detailiștii care încearcă să opereze pe ambele tipuri de canale își asumă riscul conflictului de canal: „războaie teritoriale" între canalul alcătuit din magazine fizice și cel online, cu privire la partajarea costurilor (de exemplu: costurile de marketing), la concurența prin prețuri (dacă sistemul online îl „suntează" pe cel al magazinelor fizice) și la partajarea profiturilor (de exemplu, atunci când un consumator aflat în vecinătatea unui magazin fizic cumpără online).

Dacă intrați pe multe dintre paginile site-ului Amazon.com, veți găsi nu doar exemplare nou-nouțe din cartea căutată, ci și exemplare vechi. Practic, cărțile „la mâna a doua" sunt vândute de anticari independenți, nu de Amazon. Dar ce motive ar avea Amazon să-și canibalizeze vânzările la propriile titluri nou-apărute, oferind cărți vechi care nici măcar nu-i aparțin?! Răspunsul este simplu: comisioanele de tranzacție și profiturile corespunzătoare unei cărți vechi nu seamănă cu profiturile din vânzarea de cărți noi. Din vânzările proprii de cărți noi, Amazon obține încasări mai mari decât din activitatea de susținere a anticarilor care vând cărți vechi, dar și costurile vânzării de cărți noi sunt mult mai mari. În final, faptul că-i ajută pe alții să vândă cărți vechi îi aduce firmei Amazon atât mai mult profit, cât și mai mulți clienți pe site.

Amazon nu se teme de canalul detailiștilor care vând prin magazine fizice. De fapt, chiar obține venituri din faptul că-i ajută pe unii detailiști tradiționali, cum ar fi Target, Nordstrom și Toys 'R'US să intre în lumea online. Amazon nu numai că încasează un onorariu pentru serviciul de deschidere a site-ului online, ci primește și o parte din vânzările efectuate prin canalul online – ceea ce a ajutat-o să-și sporească, în anul 2003, cifra totală a vânzărilor cu 33 la sută. Pentru Amazon, canalul de distribuție nu se rezumă la a cumpăra en gros și a vinde cu bucata – ideea este să se creeze un canal de servire cu amănuntul care să-i pună în legătură pe vânzători cu consumatorii.

Întrebări spre discuție

1. Care au fost factorii-cheie ai succesului pentru Amazon?
2. Unde este vulnerabilă Amazon? Care sunt pericolele de care trebuie să se păzească?
3. Ce recomandări ați face directorilor superiori de marketing ai firmei Amazon, pentru activitatea lor în viitor? Ce anume ar trebui să fie ei siguri că se va face, în desfășurarea activității de marketing?

Sursele: Elizabeth West, „Who's Next?", *Potentials*, februarie 2004, pp. 7-8; Nikki Swartz, „Amazon.com's Text Search Revolution", *Information Management Journal*, ianuarie-februarie 2004, pp. 18-19; Chris Taylor, „Smart Library", *Time*, 17 noiembrie 2003, p. 68; Cynthia L. Webb, „Amazon's Lump of Coal?", Washingtonpost.com, 22 octombrie 2003.

NOTE

1. Joann Muller, „Kmart: The Flood Waters Are Rising", *BusinessWeek*, 28 ianuarie 2002, p. 106. De remarcat că, ulterior, Kmart a ieșit din starea de faliment, pe data de 6 mai 2003.
2. Anne T. Coughlan, Erin Anderson, Louis W. Stern și Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, ediția a 6-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).
3. Louis W. Stern și Barton A. Weitz, „The Revolution in Distribution: Challenges and Opportunities", *Long Range Planning* 30, no. 6, 1997, pp. 823-829.
4. Pentru un rezumat inspirat al cercetării academice pe această temă, vezi Erin Anderson și Anne T. Coughlan, „Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management", în *Handbook of Marketing*, coordonată de Bart Weitz și Robin Wensley (London: Sage Publications, 2001), pp. 223-247. Vezi și Gary L. Frazier, „Organizing and Managing Channels of Distribution", *Journal of the Academy of Marketing Sciences* 27, no. 2, 1999, pp. 226-240.
5. E. Raymond Corey, *Industrial Marketing: Cases and Concepts*, ediția a 4-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991), capitolul 5.
6. Pentru o analiză tehnică a modului în care firmele orientate spre servicii aleg să-și facă intrarea pe piețele internaționale, vezi M. Krishna Erramilli, „Service Firms' International Entry-Mode Approach: A Modified

Transaction-Cost Analysis Approach", *Journal of Marketing*, iulie 1993, pp. 19-38.
7. Jessica Materna, „Sweet Smell of Success", *San Francisco Business Times*, 17 octombrie 2003, p. 29.
8. Martin Wildberger, „Multi-Channel Business Basics for Successful E-commerce", *Electronic Commerce News*, 16 septembrie 2002, p. 1; Matthew Haeberle, „REI Overhauls Its E-commerce", *Chain Store Age*, ianuarie 2003, p. 64.
9. Paul F. Nunes și Frank V. Cespedes, „The Customer Has Escaped", *Harvard Business Review*, noiembrie 2003, pp. 96-105.
10. John Helyar, „The Only Company Wal-Mart Fears", *Fortune*, 24 noiembrie 2003, pp. 158-166. Vezi și Michael Silverstein și Neil Fiske, *Trading Up: The New American Luxury* (New York: Portfolio, 2003).
11. Mike Troy, „From Supply Chain to Demand Chain, a New View of the Marketplace", *DSN Retailing Today*, 13 octombrie 2003, pp. 8-9.
12. Coughlan, Anderson, Stern și El-Ansary, *Marketing Channels*, pp. 5-6.
13. Pentru informații suplimentare despre canalele cu circulație inversă, vezi Marianne Jahre, „Household Waste Collection as a Reverse Channel – A Theoretical Perspective", *International Journal of Physical Distribution and Logistics* 25, no. 2 (1995): pp. 39-55; Terrance L. Pohlen și M. Theodore Farris II, „Reverse Logistics in Plastics Recycling", *International Journal of Physical Distribution and Logistics* 22, no. 7 (1992): pp. 35-37.
14. Chris Gaither, „Giving PC's the Boot", *Boston Globe*, 22 aprilie 2003, p. F1.
15. Irving Rein, Philip Kotler și Martin Stoller, *High Visibility* (New York: Dodd, Mead, 1987).
16. Faith Keenan, „Big Yellow's Digital Dilemma", *BusinessWeek*, 24 martie 2003, pp. 80-81.
17. După Anne T. Coughlan și Louis W. Stern, „Marketing Channel Design and Management", în *Kellogg on Marketing*, coordonată de Dawn Iacobucci (New York: John Wiley, 2001), p. 249.
18. Louis P. Bucklin, *Competition and Evolution in the Distributive Trades* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972). Vezi și Stern și El-Ansary, *Marketing Channels*.
19. Louis P. Bucklin, *A Theory of Distribution Channel Structure* (Berkeley: Institute of Business and Economic Research, University of California, 1966).
20. Bridget Finn, „A Quart of Milk, a Dozen Eggs and a 2.6 GHz Laptop", *Business 2.0*, octombrie 2003, p. 58.
21. Matthew de Paula, „Bank One Buffs Its Image, Care of Avon", USBanker, februarie 2004, p. 26.
22. „Trouser Suit", *The Economist*, 24 noiembrie 2001, p. 56.
23. „Exclusives Becoming a Common Practice", *DSN Retailing Today*, 9 februarie 2004, pp. 38, 44.
24. www.disney. com; Edward Helmore, „Media: Why House of Mouse Is Haunted by Failures", *The Observer*, 11 februarie 2001, p. 10.
25. Pentru mai multe detalii despre marketingul relațional și despre administrarea canalelor de marketing, vezi Jan B. Heide, „Interorganizational Governance in Marketing Channels", *Journal of Marketing*, ianuarie 1994, pp. 71-85.
26. Lawrence G. Friedman și Timothy R. Furey, *The Channel Advantage: Going to Marketing with Multiple Sales Channels* (Woburn, MA: Butterworth-Heinemann, 1999). Cei doi autori propun evaluarea profitabilității unui canal prin indicatorul raportului dintre cheltuieli și venituri, C/V. Indicatorul C/V se obține prin împărțirea costului mediu al tranzacției la mărimea medie a comenzii. Costul mediu al tranzacției se calculează prin împărțirea cheltuielilor totale de exploatare a canalului la numărul total de tranzacții. Cu cât indicatorul C/V este mai scăzut, cu atât crește profitabilitatea canalului. fiindcă se cheltuiesc mai puțini bani cu costul vânzării, pentru fiecare unitate monetară de venit realizat.
27. Erin Killian, „Butter 'Em Up", *Forbes*, 9 iunie 2003, pp. 175-176.
28. http://americas.kyocera.com/news/.
29. Anderson și Coughlan, „Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management", pp. 223-247.
30. Aceste baze de putere au fost identificate de John R. P. French și Bertram Raven, „The Bases of Social Power", în *Studies in Social Power*, editor Dorwin Cartwright (Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 1959), pp. 150-67.
31. Bert Rosenbloom, *Marketing Channels: A Management View*, ediția a 5-a (Hinsdale, IL: Dryden, 1995).
32. Tobi Elkin, „Apple Gambles with Retail Plan", *Advertising Age*, 24 iunie 2001.
33. Pentru un excelent raport pe această temă, vezi Howard Sutton, *Rethinking the Company's Selling and Distribution Channels*, raport de cercetare no. 885, Conference Board, 1986, p. 26.
34. Janny Scott, „More Banks Than a Roll of Dimes Stake Their Claim", *New York Times*, 7 februarie 2004, p. B1; Robert Julavits, „Current Emphasis on Retail Banking Called Temporary", *American Banker*, 2 octombrie 2003, p. 2.
35. Russell Johnston și Paul R. Lawrence, „Beyond Vertical Integration – The Rise of the Value-Adding Partnership", *Harvard Business Review*, iulie-august 1988, pp. 94-101. Vezi și Judy A. Siguaw, Penny M. Simpson și Thomas L. Baker, „Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distribution Perspective", *Journal of Marketing*, iulie 1998, pp. 99-111; Narakesari Narayandas și Manohar U. Kalwani, „Long-Term Manufacturer – Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms?", *Journal of Marketing*, ianuarie 1995, pp. 1-16; Arnt Bovik și George John, „When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships", *Journal of Marketing* 64, octombrie 2000, pp. 52-64.
36. Rowland T. Moriarty și Ursula Moran, „Marketing Hybrid Marketing Systems", *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie 1990, pp. 146-55. Vezi și Gordon S. Swartz și Rowland T. Moriarty, „Marketing Automation Meets the Capital Budgeting Wall", *Marketing Management* 1, no. 3 (1992); Sridhar Balasubramanian,

„Mail versus Mall: A Strategic Analysis of Competition Between Direct Marketers and Conventional Retailers", *Marketing Science* 17, no. 3, 1998, pp. 181-95.
37. Paul Miller, „Merchandise by Medium", *Catalog Age*, iunie 2003, pp. 91-95.
38. Coughlan și Stern, „Marketing Channel Design and Management", pp. 247-269.
39. Rob Wheery, „Pedal Pushers", *Forbes*, 14 octombrie 2002, pp. 205-206.
40. Fareena Sultan și Andrew J. Rohm, „The Evolving Role of the Internet in Marketing Strategy: An Exploratory Study", *Journal of Interactive Marketing*, primăvara 2004, pp. 6-19.
41. Această porțiune a capitolului are la bază lucrarea lui Stern și El-Ansary, *Marketing Channels*, capitolul 6. Vezi și Jonathan D. Hibbard, Nirmalaya Kumar și Louis W. Stern, „Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships", *Journal of Marketing Research* 38, februarie 2001, pp. 45-61; Kersi D. Antia și Gary L. Frazier, „The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationships", *Journal of Marketing* 65, octombrie 2001, pp. 67-81; James R. Brown, Chekitan S. Dev și Dong-Jin Lee, „Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficiency of Alternative Governance Mechanisms", *Journal of Marketing* 64, aprilie 2001, pp. 51-65.
42. Allessandra Galloni, „Levi's Doesn't Fancy Selling With Cukes", *Wall Street Journal*, 10 aprilie 2001, p. B10; „Trouser Suit", The Economist, 24 noiembrie 2001, p. 56, www.levistrauss.com.
43. Greg Johnson, „Gray Wail; Southern California Companies Are Among the Many Upscale Manufacturers Voicing Their Displeasure About Middlemen Delivering Their Goods into the Hands of Unauthorized Discount Retailers", *Los Angeles Times*, 30 martie 1997, p. B1. Vezi și Paul R. Messinger și Chakravarthi Narasimhan, „Has Power Shifted in the Grocery Channel?", *Marketing Science* 14, no. 2 (1995): pp. 189-223.
44. William G. Zikmund și William J. Stanton, „Recycling Solid Wastes: A Channel-of-Distribution Problem", *Journal of Marketing*, iulie 1971, p. 34.
45. Heather Green, „Lessons of the Cyber Survivors", *BusinessWeek*, 22 aprilie 2002, p. 42.
46. Duff McDonald, „Customer, Support Thyself", *Business 2.0*, aprilie 2004, p. 56.
47. Steve Bodow, „The Care and Feeding of a Killer App", *Business 2.0*, august 2002, pp. 76-78.
48. Ronald Abler, John S. Adams și Peter Gould, *Spatial Organizations: The Geographer's View of the World* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1971), pp. 531-532.
49. Descris în *Inside 1-to-1*, articol din buletinul intern al companiei Peppers and Rogers Group, 14 mai 2001.
50. Bob Tedeschi, „How Harley Revved Online Sales", *Business 2.0*, decembrie 2002/ianuarie 2003, p. 44.
51. Gary McWilliams și Ann Zimmerman, „Dell Plans to Peddle PCs Inside Sears, Other Large Chains", *Wall Street Journal*, 30 ianuarie 2003, pp. B1, B3.
52. Pallavi Gogoi, „The Hot News in Banking: Bricks and Mortar", *BusinessWeek*, 21 aprilie 2003, pp. 83-84.
53. Louise Lee, „Online Grocers: Finally Delivering the Lettuce", *BusinessWeek*, 28 aprilie 2003, p. 67.
54. „2001 Industry Forecast", *Outdoor Power Equipment*, 1 ianuarie 2001.

CAPITOLUL 16 MANAGEMENTUL DISTRIBUȚIEI CU AMĂNUNTUL ŞI CU RIDICATA ŞI AL LOGISTICII DE PIAȚĂ

ÎN ACEST CAPITOL VOM ABORDA URMĂTOARELE CHESTIUNI:

1. Ce tipuri principale de organizații ocupă acest sector?
2. Ce decizii de marketing iau acești intermediari de marketing?
3. Care sunt principalele tendințe din sectorul acestor intemediari de marketing?

În capitolul anterior, i-am studiat pe intermediarii de marketing din punctul de vedere al producătorului care dorește să creeze și să gestioneze canale de marketing. În capitolul de față, îi vom privi pe acești intermediari – detailiști, angrosiști și organizații care au ca obiect de activitate logistica de piață – ca pe firme care au nevoie să-și făurească propriile strategii de marketing. Intermediarii trebuie și ei să urmărească excelența în marketing, la fel ca orice altă firmă, iar dacă nu, să suporte consecințele.

La sfârșitul lunii decembrie a anului 2003, Manifest Discs and Tapes, o adevărată mecca a iubitorilor de muzică din două orașe din Carolina de Nord și Carolina de Sud, și-a șocat clienții fideli cu anunțul că își va închide toate locațiile și își va concedia toți cei 100 de angajați. Cu toate că existau în continuare destui consumatori care abia așteptau să caute ceva de cumpărat prin stocul de peste 85.000 de albume întreținut de Manifest, popularul lanț de magazine se dădea bătut în fața redutabilelor forțe care-i loveau pe detailiștii de muzică din toată țara. Tower Records, Musicland și Wherehouse fie făcuseră cerere de înregistrare a falimentului, fie erau de vânzare la prețuri de nimic. Schimbările produse în gusturile consumatorilor, răspândirea în masă a posibilităților de distribuire rapidă și de copiere a CD-urilor, precum și o adevărată explozie a descărcărilor de muzică de pe Internet, alimentată de foarte popularul site iTunes al firmei Apple, au condus la scăderea vânzărilor de CD-uri înregistrate. Concurența din partea magazinelor cu rabat, care tratau CD-urile ca „lideri de pierdere" pentru a genera trafic în magazin, și din partea gigantului online Amazon, îi aducea frecvent pe detailiștii de muzică în situația de a avea prețuri prea mari. În încercarea disperată de a crea o experiență a cumpărării care să justifice consumul de timp și de bani al clienților, unii detailiști au încercat să pună la treabă tehnologia, cu diverse experimente în magazine, cum ar fi automate electronice de vânzare conectate la Internet și instrumente portabile de conectare în sistem Wi-Fi care îi permit consumatorului să asculte mostre muzicale în timp ce se plimbă prin magazin. În colaborare cu propria subsidiară deținută integral Hear Music, care distribuie cu amănuntul înregistrări muzicale, Starbucks a început să deschidă „cafenele muzicale" complet integrate, denumite Hear Music Coffeehouses: 300 de metri pătrați de spațiu blând luminat, unde poți să cumperi vechile CD-uri obișnuite sau poți să zăbovești cu o ceașcă de cafea cu lapte în mână, ascultând muzică și căutând prin miile de cântece arhivate într-o bază de date computerizată, pentru a-ți crea propria „operă" personalizată. Cam în

cinci minute, un CD proaspăt „ars", inclusiv cu titlul pe care ți l-ai ales și cu ilustrația grafică originală imprimată pe disc și pe copertă (plus mini broșura însoțitoare din carcasa CD-ului), sunt gata și le poți lua cu tine acasă.[1]

În exact aceeași perioadă de timp, magazinele universale s-au trezit și ele că au de luptat cu o bază de clienți în continuă scădere. Dar nu toți detaliștii au rămas în urmă: unii intermediari îi domină pe producătorii care lucrează cu ei. Mulți utilizează planificarea strategică, sisteme informaționale avansate și un instrumentar sofisticat de marketing; își evaluează performanța mai degrabă prin rentabilitatea investiției, decât după marja de profit; își segmentează piețele, își îmbunătățesc abordarea segmentelor și poziționarea pe piață, și aplică în mod agresiv strategii de expansiune și diversificare. În capitolul de față, vom studia excelența de marketing în domeniul vânzării cu amănuntul, în cel al vânzării cu ridicata și în cel al logisticii de piață.

Comerțul cu amănuntul (en detail)

Comerțul cu amănuntul (en detail) cuprinde toate activitățile de vânzare a bunurilor sau serviciilor direct către consumatorii finali, pentru utilizare personală și necomercială. Un **detailist** sau o **unitate de comerț cu amănuntul** este orice întreprindere comercială al cărei volum de desfacere provine în primul rând din comerțul cu amănuntul.

Orice organizație care vinde consumatorilor finali – fie că e vorba de un producător, de un angrosist sau de un detailist – face comerț cu amănuntul. Nu contează *cum* sunt vândute bunurile sau serviciile (personal, prin poștă, la telefon, prin automate de vânzare sau pe Internet) sau *unde* sunt vândute (într-un magazin, pe stradă sau acasă la consumator).

Tipuri de detailiști

Consumatorii de azi pot să cumpere bunuri și servicii de la o mare varietate de organizații care fac comerț cu amănuntul. Există detailiști cu vânzare prin magazine, detailiști fără magazine și organizații a căror activitate poate fi asimilată comerțului cu amănuntul. Cel mai cunoscut tip de detailist rămâne, probabil, magazinul universal. Magazinele universale japoneze gen Takashimaya și Mitsukoshi atrag milioane de cumpărători în fiecare an. În aceste magazine există galerii de artă și restaurante, se oferă cursuri de artă culinară și se asigură locuri de joacă pentru copii.

Tipurile de magazine cu amănuntul parcurg etape de creștere și de declin care pot fi descrise cu ajutorul *ciclului de viață al vânzării cu amănuntul*.[2] Un anumit tip de magazin apare pe piață, se bucură de o perioadă de creștere accelerată, ajunge la maturitate, după care intră în declin. Magazinelor universale le-au trebuit 80 de ani, ca să ajungă la maturitate, pe când magazinele de tip depozit au ajuns la maturitate în 10 ani. Cele mai importante tipuri de magazine cu amănuntul sunt descrise în tabelul 16.1.

TABELUL 16.1 Principalele tipuri de detailiști

Magazinul specializat: Linie îngustă de produse. Athlete's Foot, Tall Men, The Limited, The Body Shop.

Magazinul universal: Mai multe linii de produse. Sears, JCPenney, Nordstrom, Bloomingdale's.

Supermarketul: Unitate de vânzare relativ mare, cu costuri scăzute, marjă scăzută, volum mare de desfacere și sistem de autoservire, menit să servească totalitatea nevoilor pentru produse alimentare, de menaj și de întreținere a gospodăriei. Kroger, Jewel Food, Emporium.

Magazinul general de proximitate (de cartier): Magazin mic, amplasat într-o zonă de locuințe, adeseori deschis nonstop, cu o linie limitată de produse de uz curent cu vânzare rapidă, plus preparate culinare de luat acasă. 7-Eleven, Circle K.

Magazinul cu rabat (discount): Mărfuri standard sau de specialitate; prețuri scăzute, marje scăzute și volum mare de mărfuri. Wal-Mart, Kmart, Circuit City, Crown Bookstores.

Detailistul cu prețuri mult reduse: Bunuri rămase nevândute, stocuri supranormative și articole sub standardul de calitate uzual, vândute la prețuri sub cele din magazine. Puncte de vânzare în fabrică și detailiști independenți cu prețuri reduse. Filene's Basement, T.J.Maxx și cluburile-depozit (sau cluburile angro) cum ar fi Sam's Clubs, Max Clubs, Price-Costco, BJ's Wholesale.

Supermagazinul: Spațiu de vânzare imens, menit să satisfacă totalitatea nevoilor pentru articole alimentare și nealimentare achiziționate în mod curent, plus servicii (spălătorie, curățătorie chimică, reparații la încălțăminte, încasarea cecurilor). „Ucigași de categorie" (care oferă o mare profunzime a gamei sortimentale dintr-o anumită categorie de produse) ca Petsmart, Staples, Home Depot; magazine combinate ca Jewel și Osco; hipermarketuri (magazine uriașe, care combină trei tipuri de comerț: supermarketul, magazinul cu rabat și magazinul de tip depozit) cum ar fi Carrefour în Franța, Pyrca în Spania și Meijer's în Olanda.

Salonul de prezentare al detailistului prin catalog: Ofertă amplă și diversă de bunuri sub nume de marcă la un preț cu rabat, având circulație rapidă și adaos mare. Clienții comandă din catalog, după care ridică bunurile comandate din magazin. Inside Edge Ski and Bike.

NIVELURILE DE SERVIRE Ipoteza denumită *caruselul comerțului cu amănuntul* explică una dintre cauzele care fac să apară noi tipuri de magazine.[3] Tipurile convenționale de magazine cu amănuntul își sporesc, de regulă, nivelul serviciilor și își majorează prețurile pentru a acoperi costul serviciilor. Aceste costuri mai mari creează o ocazie favorabilă pentru apariția unor noi forme de magazine, care oferă prețuri mai mici și mai puține servicii. Noile tipuri de magazine apar pentru a satisface preferințe mult diferite ale consumatorilor, în privința nivelurilor de servire și a serviciilor specifice prestate.

Detailiștii se pot poziționa ca oferind unul din patru niveluri de servire:

1. ***Autoservirea.*** Autoservirea este „cheia de boltă" a tuturor unităților de vânzare cu rabat. Mulți clienți sunt dispuși să se ocupe singuri de procesul localizare-comparare-alegere, pentru a economisi bani.
2. ***Alegerea neasistată.*** Clienții își găsesc singuri bunurile căutate, chiar dacă pot să ceară asistență.

3. ***Servirea limitată.*** Acești detailiști oferă mai multe bunuri de alegere, iar clienții au nevoie în mai mare măsură de informații și de asistență. Magazinele oferă și servicii (cum ar fi privilegii de creditare și în privința returnării mărfii).
4. ***Servirea completă.*** Personalul de vânzare este gata să acorde asistență în fiecare etapă a procesului de localizare-comparare-alegere. Clienților cărora le place să fie serviți de cineva preferă acest tip de magazin. Costul mare al personalului, alături de proporția mai ridicată a bunurilor de specialitate și a articolelor cu vânzare lentă, precum și numărul mare de servicii, fac ca acest tip de comerț cu amănuntul să se caracterizeze prin costuri mari.

Combinând aceste niveluri diferite de servire cu amplori sortimentale diferite, putem defini cele patru strategii generale de poziționare care le stau la dispoziție detailiștilor (vezi figura 16.1):

1. ***Blomingdale's:*** Magazine cu o gamă sortimentală amplă și cu valoare adăugată mare. Magazinele din acest cadran al figurii acordă mare atenție concepției ambientale, calității produselor, serviciului și imaginii. Marja lor de profit este mare, iar dacă au noroc de circulație intensă a mărfurilor, vor fi extrem de profitabile.
2. ***Tiffany:*** Magazine cu un asortiment îngust de produse și cu valoare adăugată mare. Magazinele de acest tip cultivă o imagine exclusivistă și tind să lucreze cu o marjă ridicată și cu un volum de marfă scăzut.

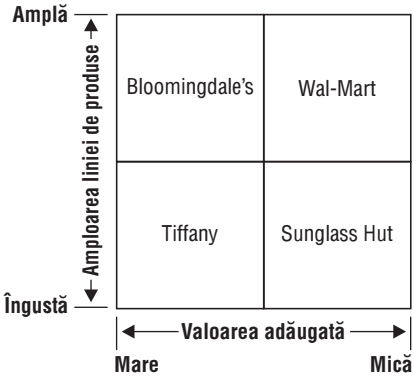


FIGURA 16.1 **Harta poziționării detailiștilor**

Sursa: William T. Gregor și Eileen M. Friars, *Money Merchandising: Retail Revolution in Consumer Financial Service* (Cambridge, MA: The MAC Group, 1982).

3. ***Sunglass Hut:*** Magazine cu o linie îngustă de produse și cu valoare adăugată mică. Magazinele de acest tip își mențin costurile și prețurile la un nivel scăzut, prin centralizarea activității de aprovizionare, de organizare a sortimentelor, de publicitate și de distribuție.
4. ***Wal-Mart:*** Magazine cu o linie amplă și cu valoare adăugată mică. Se concentrează pe menținerea prețurilor la un nivel scăzut, astfel încât să-și păstreze imaginea de „loc unde se pot face achiziții avantajoase". Compensează marja scăzută de profit cu volumul mare al mărfurilor rulate.

Deși majoritatea covârșitoare (97 la sută) a bunurilor și serviciilor se vând prin magazine, *comerțul cu amănuntul în afara magazinelor* a crescut mult mai repede decât cel prin magazine. Vânzarea cu amănuntul în afara magazinelor se împarte în patru mari categorii: vânzarea directă, marketingul direct (care cuprinde și telemarketingul și vânzarea pe Internet), vânzarea prin automate și serviciile de cumpărare prestate de terți.

1. **Vânzarea directă** (denumită și *vânzare multinivel* sau *marketing în rețea*) reprezintă un domeniu de activitate cu o cifră de afaceri în valoare de 9 miliarde $, cuprinzând peste 600 de firme care fac vânzare din ușă în ușă sau prin prezentări cu invitați la domiciliu. Câteva firme celebre din domeniul vânzării individuale, de tip „unu la unu", ar fi Avon, Electrolux, Southwestern Company din Nashville (care vinde biblii). Produsele Tupperware și Mary Kay Cosmetics se vând în sistemul „unu la mai mulți": un reprezentant de vânzări merge acasă la o gazdă care și-a invitat mai mulți prieteni, face o prezentare demonstrativă a produselor și primește comenzi. Inițiat de compania Amway, sistemul vânzării prin marketing multinivel (în rețea), constă în recrutarea de persoane fizice independente, care să acționeze ca distribuitori. Remunerarea distribuitorului constă dintr-un procentaj aplicat asupra vânzărilor realizate de cei pe care i-a recrutat, precum și din câștiguri raportate la vânzările directe făcute către clienții proprii. În prezent, dat fiind că găsesc tot mai puțini consumatori acasă, aceste firme de vânzare directă au trecut la dezvoltarea unor strategii multiple de distribuție.
2. ***Marketingul direct*** își are rădăcinile în marketingul cu ofertă directă prin poștă și în marketingul prin catalog (Land's End, L.L. Bean); aici intră *telemarketingul* (1-800-FLOWERS), *marketingul cu răspuns direct prin televiziune* (Home Shopping Network, QVC) și *cumpărăturile în sistem electronic* (Amazon.com, Autobytel.com). Dintre acestea, cumpărăturile în sistem electronic au înregistrat un mare avânt la sfârșitul deceniului 1990, când consumatorii s-au înghesuit pe site-urile dot-com-urilor, ca să cumpere cărți, muzică, jucării, aparatură electronică și alte produse.
3. ***Vânzarea prin automate*** se utilizează pentru o mare varietate de mărfuri, inclusiv articole cumpărate pe baza impulsului de moment, cum ar fi țigări, băuturi răcoritoare, cafea, dulciuri, ziare, reviste, dar și alte produse: ciorapi, cosmetice, mâncăruri calde, prezervative, cărți în ediții ieftine. Automate de vânzare pot fi găsite în locuri dintre cele mai variate: fabrici, clădiri de birouri, magazine mari, stații de benzină, hoteluri, localuri de alimentație publică și în multe alte locuri. Automatele oferă vânzare nonstop, autoservire și marfă care este întotdeauna proaspătă. Japonia are cele mai multe automate de vânzare, raportate la numărul de locuitori – Coca-Cola deține peste un milion de automate amplasate în această țară, vânzările anuale realizate ridicându-se la 50 de miliarde $ –, de două ori mai multe decât Statele Unite. Aceste mașinării fiabile și de înaltă tehnologie le permit consumatorilor să cumpere tot felul de produse, începând cu blugi și terminând cu prânzuri rafinate. Unii detailiști americani încearcă acum să emuleze succesul Japoniei cu o nouă generație de automate, amplasate în zonele cu trafic intens. Cam peste tot în sudul Floridei, automatele de vânzare le oferă pe loc turiștilor și pasionaților de activități în aer liber faimoasele parasolare Banana Boat, exact acolo unde au mai mare nevoie de ele.[4]
4. ***Firma specializată în servicii de achiziții*** este un detailist fără magazine care servește o clientelă specifică, de obicei alcătuită din angajați ai unor organizații mari,

cu dreptul de a alege dintr-o listă de detailiști care au acceptat să le acorde reduceri de preț în schimbul calității de abonat al firmei.

STRUCTURILE CORPORATISTE DE COMERȚ CU AMĂNUNTUL Deși multe magazine sunt deținute de proprietari independenți, un număr tot mai mare încep să facă parte din **structuri corporatiste de comerț cu amănuntul**. Organizațiile corporatiste de comerț cu amănuntul realizează economii de scară, dispun de o putere de cumpărare mai mare, obțin o recunoaștere mai largă a mărcii și au angajați mai bine pregătiți profesional. Principalele tipuri de detailiști corporatiști – lanțurile corporatiste de magazine, lanțurile voluntare, cooperativele detailiștilor, francizele și conglomeratele de comercializare – sunt descrise în tabelul 16.2. Sistemul francizei este descris amănunțit în caseta „Idee de marketing: Febra francizei".

Noile modele ale succesului în comerțul cu amănuntul

În trecut, detailiștii își păstrau clienții oferindu-le amplasamente convenabile, asortimente speciale sau unice de bunuri, servicii mai multe sau mai bune decât concurența și cărți de credit la magazin. Toate acestea s-au schimbat. Astăzi, mărci naționale gen Ralph Lauren Polo, Calvin Klein și Levi's pot fi găsite în majoritatea magazinelor universale, în magazinele proprii, în debușeele de mărfuri generale și în magazinele cu

TABELUL 16.2 Principalele tipuri de organizații corporatiste de comerț cu amănuntul

Lanțul corporatist de magazine: Două sau mai multe magazine deținute și controlate de același proprietar, cu aprovizionare și organizare sortimentală centralizate, și care vând linii similare de mărfuri. GAP, Pottery Barn, Hold Everything.

Lanțul voluntar: Un grup tutelat de un angrosist, alcătuit din detailiști independenți care se aprovizionează în vrac și își organizează în comun aprovizionarea cu mărfuri a magazinelor. Independent Grocers Alliance (IGA).

Cooperativa detailiștilor: Detailiști independenți care înființează împreună o organizație centrală de achiziții și desfășoară acțiuni promoționale comune. Associated Grocers, ACE Hardware.

Cooperativa de consum: O firmă de comerț cu amănuntul deținută de clienții ei. Membrii cooperativei de consum contribuie cu bani pentru deschiderea magazinului propriu, hotărăsc prin vot politicile cooperativei, aleg un organ de conducere și administrare a cooperativei și primesc dividende.

Organizarea în franciză: Asocierea contractuală între un francizor și mai mulți francizați, foarte populară într-o serie de domenii, atât de produse, cât și de servicii. McDonald's, Subway, Pizza Hut, Jiffy Lube, 7-Eleven.

Conglomeratul de comercializare: O corporație care combină mai multe tipuri și forme diversificate de vânzare cu amănuntul, deținute de aceiași proprietari, cu un oarecare grad de integrare a distribuției și a managementului. Allied Domecq PLC deține și administrează localurile Dunkin' Donuts și cofetăriile Baskin-Robbins, plus o serie de detailiști britanici și un grup de băuturi spirtoase și vinuri.

IDEE de marketing

Febra francizei

Francizele aduc vânzări anuale de peste un bilion de dolari, în Statele Unite, reprezentând aproape o treime din totalul tranzacțiilor de vânzare cu amănuntul. Peste 320.000 de întreprinderi mici sunt francize și unul din 16 lucrători este angajatul unei asemenea firme. Aceste cifre nu trebuie să ne surprindă, într-o societate unde e aproape imposibil să te plimbi pe stradă în orașele mari sau să treci cu mașina prin vreo arteră comercială din suburbii, fără să vezi măcar o franciză McDonald's, Jiffy Lube, Supercuts sau 7-Eleven.

În cadrul unui sistem în franciză, *francizații* individuali sunt un grup pronunțat interdependent de întreprinderi comerciale, ale căror activități sunt planificate, conduse și controlate de inițiatorul sistemului, numit *francizor*. Francizele se disting prin trei caracteristici specifice:

1. Francizorul este proprietarul unei mărci de comerț sau de serviciu și îi acordă francizatului licența de a folosi marca respectivă, în schimbul unor redevențe plătite periodic.
2. Francizatul plătește pentru dreptul de a face parte din sistem. Costurile de demarare cuprind închirierea spațiilor și a echipamentelor de activitate și, de obicei, o taxă uzuală de licență. Francizații McDonald's pot investi chiar și 1,6 milioane $ în costurile și taxele inițiale de demarare. După aceea, francizatul îi achită firmei McDonald's un anumit procentaj din vânzări, plus o chirie lunară.
3. Francizorul pune la dispoziția francizaților un sistem de exploatare a afacerii. McDonald's le impune francizaților să urmeze timp de trei săptămâni cursurile organizate la Hamburger University („Universitatea Hamburgerului") din Oak Brook, statul Illinois, ca să învețe cum se administrează afacerea, iar francizații trebuie să respecte anumite proceduri de aprovizionare.

Francizarea este reciproc avantajoasă: atât pentru francizor, cât și pentru francizat. Câteva dintre avantajele de care beneficiază francizorii ar fi motivația puternică și efortul susținut al francizaților, care sunt întreprinzători, mai degrabă decât „mână de lucru angajată"; buna cunoaștere de către francizați a comunităților și a condițiilor locale; și enorma putere de cumpărare de care se bucură francizorul. Avantajul francizaților este că intră într-o afacere deja dovedită ca profitabilă, sub un nume de marcă reputat și acceptat pe piață. În plus, francizaților le va fi mai ușor să împrumute bani de la instituțiile financiare și beneficiază de susținere în mai multe direcții, începând cu marketing și publicitate și terminând cu alegerea amplasamentelor și recrutarea personalului.

Francizaților nu le este deloc ușor să păstreze echilibrul adecvat între propria independență și loialitatea datorată francizorului. Independența le poate asigura mai multă flexibilitate: când Mike Roper și-a deschis prima franciză Quiznos Sub, la sud de Chicago, în toamna anului 2000, sectorul serviciilor de alimentație publică prin restaurante era pe punctul să se prăbușească în cea mai lungă perioadă de stagnare a afacerilor, într-un interval de aproape 30 de ani. Și totuși, vânzările francizei Quiznos Sub au crescut cu 40 la sută în cel de-al doilea an de activitate, depășind cu mult estimarea inițială, de numai 4 procente. De fiecare dată când afacerile stagnează, Mike Roper pretinde că a venit din nou „ziua inaugurării", oferind cupoane și fursecuri pentru acasă, ca să atragă mai mult trafic în local. „Când sunt în joc banii tăi, te porți un pic altfel", explică Roper. „Ești înclinat să te arăți ceva mai agresiv, în ceea ce faci de obicei".

Explozia francizelor din perioada ultimilor ani a saturat însă, în tot mai mare măsură, piața americană. Pentru a-și susține creșterea, firmele încep să privească peste hotare (McDonald's deține peste 30.000 de localuri în 119 țări din afara Statelor Unite) și spre locații mai puțin convenționale din Statele

Unite: se deschid francize în aeroporturi și stadioane, în campusuri studențești și în spitale, în cazinouri, în parcuri de amuzament tematice, în complexuri de conferințe și chiar pe ambarcațiuni fluviale.

Sursele: Norman D. Axelrad și Robert E. Weigand, „Franchising – A Marriage of System Members", în *Marketing Managers Handbook*, ediția a 3-a, editori Sidney Levy, George Frerichs și Howard Gordon (Chicago: Dartnell, 1994), pp. 919-34; Meg Whittemore, „New Directions in Franchising", *Nation's Business*, ianuarie 1995, pp. 45-52; „Trouble in Franchise Nation", *Fortune*, 6 martie 1995, pp. 115-29; Carol Steinberg, „Millionaire Franchisees", *Success*, martie 1995, pp. 65-69; Richard Gibson, „Even 'Copycat' Businesses Require Creativity and Flexibility", *Wall Street Journal Online*, martie 2004; http://www.entrepreneur.com.

reduceri mari de prețuri. În goana lor după volum, producătorii de mărci naționale și-au plasat bunurile sub marcă peste tot, rezultatul fiind că asortimentele magazinelor cu amănuntul au devenit tot mai asemănătoare.

Diferențierea serviciilor a devenit și ea mult mai scăzută. Multe magazine universale și-au diminuat serviciile, în timp ce mulți detailiști cu rabat și le-au amplificat. Clienții au devenit „cumpărători mai isteți": nu vor să plătească mai mult pentru mărci perfect identice, mai ales atunci când diferențele în materie de servire s-au micșorat. Și nici n-au nevoie de credit din partea unui magazin anume, deoarece cărțile de credit bancare au devenit aproape universal acceptate.

În fața concurenței crescânde din partea magazinelor cu rabat și a magazinelor specializate, magazinele universale s-au lansat într-un război de revenire. Pe lângă locațiile din centrul orașului, multe dintre ele și-au deschis sucursale în centrele comerciale din suburbii, unde locuri de parcare sunt câte vrei, iar veniturile pe familie sunt mai mari. Bloomingdale's și-a deschis un magazin în cartierul central SoHo din New York, pentru a-i atrage pe new-yorkezii tineri și înstăriți care nu s-ar aventura decât rareori în magazinul-emblemă, situat în zona semicentrală a metropolei.[5] Altele, pentru a face față mai bine concurenței, își actualizează mai frecvent împărțirea pe sortimente a mărfurilor, își renovează spațiile și le modifică ambianța, își introduc propriile mărci și experimentează cu sistemul comenzilor prin poștă, cu cel al marketingului online și cu cel al telemarketingului.[6]

După toate aparențele, încep să se contureze două noi modele ale succesului pentru magazinele universale:[7]

■ ***Concentrarea intensă pe marca proprie a detailistului.*** În magazinele universale de acest tip, avându-le ca exponente reprezentative pe Marks and Spencer, în Marea Britanie, și pe Kohl's, în Statele Unite, mărcile proprii sunt extrem de prezente, iar managerii își asumă un rol activ în alegerea stocurilor de marfă. Magazinele Kohl's și Marks and Spencer se arată mai interesate să se promoveze pe ele însele ca mărci, decât să promoveze vreo marcă anume din interiorul lor. Deși costurile lor de exploatare tind

să fie ridicate, reușesc de obicei să obțină marje mari, dacă mărcile lor proprii sunt atât „șic", cât și populare printre consumatori.

■ ***Magazinul-expoziție.*** Având ca exemple reprezentative Galeriile Lafayette de la Paris și Selfridge's de la Londra, magazinele de acest tip nu numai că oferă spre vânzare mărcile altora, ci adeseori îi conving pe furnizorii mărcilor respective să-și asume responsabilitatea pentru stocuri, pentru personalul utilizat și chiar pentru spațiul de vânzare. Apoi, furnizorii îi achită proprietarului magazinului un procentaj din vânzările realizate, ceea ce se traduce prin marje brute mai mici pentru magazinul universal, dar și prin costuri de exploatare mai mici. Magazinul-expoziție trebuie să atragă permanent „hoarde" întregi de clienți, ceea ce înseamnă că trebuie să reprezinte și un loc destinat divertismentului ca atare. Recent, magazinul-emblemă de la Paris al Galeriilor Lafayette a oferit lecții gratuite de strip-tease, din partea unor artiste profesioniste, pentru a promova inaugurarea noului și imensului său raion de lenjerie intimă.

Supermarketurile și-au deschis magazine mai mari, cu o ofertă mai numeroasă și mai variată de produse, și cu dotări modernizate. Totodată, supermarketurile și-au sporit bugetele promoționale și au trecut masiv la comercializarea mărcilor proprii, de magazin. Altele au căutat să se diferențieze mai pregnant în ochii consumatorilor.

WHOLE FOODS MARKET

În cele 157 de magazine-piață pe care le are amplasate în 28 de state, Districtul Columbia, Canada și Marea Britanie, Whole Foods organizează adevărate „sărbători alimentare". Piețele sunt luminoase, au un personal bine pregătit și o ofertă îmbelșugată de produse proaspete și seducător etalate. Whole Foods este cel mai mare lanț de băcănii cu alimente cultivate organic și natural; și oferă o mulțime de informații despre oferta sa. Dacă vreți să știți, de pildă, dacă puiul din galantar a trăit fericit și liber să ciugulească pe unde poftea, primiți o broșură cu 16 pagini și o invitație de a vizita ferma din Pennsylvania în care a fost crescut. Dacă nu găsiți informațiile de care aveți nevoie, nu trebuie decât să întrebați un angajat: toți sunt bine instruiți și competenți. Metoda aplicată de Whole Foods funcționează cu bune rezultate, mai ales în ce-i privește pe consumatorii care consideră că alimentele cultivate organic și cele provenite din gospodăriile micilor întreprinzători agricoli reprezintă un „lux accesibil". În fiecare dintre ultimii patru ani, Whole Foods a depășit lanțul Wal-Mart, atât la criteriul creșterii anuale pe ansamblu, cât și la cel al creșterii anuale pe magazine comparabile.[8]

Deciziile de marketing

Vom examina în continuare deciziile de marketing pe care trebuie să le ia detaliștii în mai multe privințe: piața-țintă, asortimentul de produse și procurarea produselor, serviciile oferite și atmosfera din magazin, prețurile, comunicarea și amplasamentul. (Vezi și caseta „Notă de marketing: Cum ajuți un magazin să facă vânzare".)

NOTĂ de marketing

Cum ajuți un magazin să facă vânzare

În încercarea de a-și spori întruna volumul vânzărilor, detailiștii au trecut la studierea ambianței de magazin, pentru a găsi modalități de îmbunătățire a experienței cumpărării pentru client. Paco Underhill, directorul general al firmei de consultanță pentru unități de comerț en detail Envirosell, Inc., oferă următoarele sfaturi în materie de aranjare atentă a spațiului din magazin, pentru a-i determina pe cumpărători să cheltuiască în continuare:

- ***Atrageți-i pe cumpărători și țineți-i în magazin.*** Timpul petrecut de cumpărători într-un magazin rămâne, probabil, cel mai important factor individual în a determina cât de mult vor cumpăra.
- ***Respectați „zona de tranziție".*** Când intră într-un magazin, oamenii simt nevoia să încetinească pasul și să filtreze stimulii veniți din exterior, ceea ce înseamnă că, în zona pe care o traversează înainte de a face tranziția, se vor mișca probabil prea repede, pentru a putea reacționa pozitiv la inscripții, la marfă sau la personalul de vânzare. Asigurați-vă că raza vizuală a cumpărătorilor nu este obstrucționată.
- ***Nu-i obligați pe cumpărători să „vâneze" după produsele dorite.*** Așezați cât mai în față produsele cele mai populare, în semn de respect față de cumpărătorii foarte ocupați, dar și pentru a-i încuraja pe cei care dispun de mai mult timp să se uite la ele mai mult. În magazinele Staples, cartușele cu cerneală pentru imprimante sunt printre primele produse întâlnite de cumpărători după ce au intrat.
- ***Lăsați ca marfa să poată fi atinsă cu mâna.*** Ar fi greu de supraestimat importanța simțului tactil, în demersul cumpărării prin alegere. Un magazin poate să ofere cele mai bune, cele mai ieftine, cele mai sexy mărfuri, dar dacă cumpărătorii nu le pot atinge, mare parte din atracția lor riscă să se piardă.
- ***Bărbații nu pun întrebări.*** Bărbații se mișcă întotdeauna mai repede decât femeile printre rafturi. În multe tipuri de aranjament al expunerii, e greu să-i faci să se uite la ceva ce nu au intenția să cumpere. De asemenea, nu le place să întrebe unde sunt mărfurile pe care le caută. Dacă un bărbat nu găsește raionul pe care-l caută, va da roată o dată sau de două ori, după care va părăsi magazinul, fără să fi cerut ajutor.
- ***Femeile au nevoie de spațiu.*** Un cumpărător, mai ales dacă este femeie, se va arăta mult mai puțin înclinat să cumpere un articol spre care s-a aplecat ca să se uite mai de aproape, dacă un alt cumpărător îi atinge fundul în treacăt. Este de o importanță crucială, să aveți un magazin cu culoare largi și libere pentru trecerea printre rafturi.
- ***Faceți cât mai ușoară trecerea pe la casă.*** Asigurați-vă și că în apropierea caselor de marcat se află produsele potrivite, cu marjă de profit ridicată, pentru a-i satisface pe cei care cumpără din impuls. Oamenilor le place teribil să cumpere dulciuri, când achită marfa la casă – așa că faceți-le pe plac!

Sursa: Paco Underhill, *Why We Buy: The Science of Shopping* (New York: Simon & Schuster, 1999); Keith Hammond, „How We Sell", *Fast Company*, noiembrie 1999, p. 294; Paul Keegan, „The Architect of Happy Customers", *Business 2.0*, august 2002, pp. 85-87; Bob Parks, „5 Rules of Great Design", *Business 2.0*, martie 2003, pp. 47-49.

PIAȚA-ȚINTĂ Cea mai importantă decizie a unui detailist se referă la piața vizată. Dacă nu-și definește piața vizată și caracteristicile acesteia, detailistul nu poate să ia decizii consecvente în privința asortimentului de produse, a decorului din magazin, a mesajelor

publicitare și a mijloacelor prin care să fie comunicate, a prețurilor și a nivelurilor de servire. Unii detailiști și-au definit chiar foarte bine piețele-țintă:

CHRISTOPHER & BOND

Detailistul de îmbrăcăminte și accesorii Christopher & Bond a rezistat unei tendințe de scădere a vânzărilor și chiar a inversat-o, reușind să genereze mai multe vânzări în perioada 2002-2003, ferindu-se de designurile foarte la modă și alegând să vizeze o consumatoare mai matură și mai puțin preocupată de „ce se poartă în lumea bună". Cei de la Christopher & Bond au decis să atragă un segment de piață prin tradiție neglijat: mămicile de peste 40 de ani care preferă o ținută vestimentară în mai mare măsură clasică. De fapt, ei au creat chiar și un prototip, care să-i ajute să-și concentreze mai bine eforturile: „Mary" este o femeie de 48 de ani, care locuiește într-o zonă suburbană, are doi copii și lucrează ca învățătoare, asistentă medicală sau casieră la bancă. Alcătuindu-i un profil caracteristic foarte detaliat, inclusiv cu măsurători de croitorie, ei au putut apoi să treacă la alcătuirea unor ținute vestimentare complete pentru garderoba acestei consumatoare „tipice" – un lucru pe care puțini alți detailiști s-au obosit să-l facă.[9]

Detailiștii împart piața în segmente din ce în ce mai mici și introduc noi linii de magazine, pentru a putea asigura un ansamblu mai relevant de oferte, cu care să exploateze piețe de nișă. Gymboree a lansat linia de magazine Janie and Jack, unde se vând hăinuțe, accesorii și cadouri pentru copii mici și preșcolari; Hot Topic a introdus linia de magazine Torrid, unde se vând haine la modă pentru adolescentele ieșite din tipare; iar Chico și-a adăugat linia de magazine Pazo, unde se vând ținute vestimentare comode pentru femeile active cu vârste între 30 și 40 de ani.[10]

ASORTIMENTUL DE PRODUSE Gama sotimentală oferită de detailist trebuie să corespundă așteptărilor cumpărătorilor care alcătuiesc piața-țintă. Detailistul trebuie să decidă *amploarea* și *profunzimea* asortimentului de produse. De exemplu, un local de alimentație publică ar putea oferi un asortiment îngust și superficial (bufet cu autoservire pentru masa de prânz), un asortiment îngust și substanțial (delicatese), un asortiment amplu și superficial (cantină) sau un asortiment amplu și substanțial (restaurant mare). În tabelul 16.3 este ilustrat modul în care și-a dezvoltat Borders asortimentul de categorii, în cadrul unei părți din librăriile sale. Detailistul Aeropostale din orașul New York a ocupat locul întâi în topul pe 2004 al detailiștilor cu cel mai înalt ritm de creștere, alcătuit de revista *BusinessWeek*, în principal datorită faptului că și-a adaptat cu mare atenție asortimentul de produse la nevoile pieței alcătuite din adolescenți.

AEROPOSTALE INC.

În loc să concureze frontal cu rivali ca Abercrombie and Fitch sau American Eagle Outfitters Inc., care și-au câștigat reputația unor „formatori de tendințe", Aeropostale a ales să se orienteze după o mare realitate de pe piața sa țintă: adolescenții, și mai ales cei care se află la granița dintre adolescență și tinerețe, vor adeseori să arate la fel ca și colegii lor de generație.

Prin urmare, în toamna anului 2003, în timp ce Abercrombie și American Eagle și-au redus numărul de pantaloni „cargo", cu buzunare mari aplicate, aprovizionați în magazinele proprii, Aeropostale a continuat să-i ofere din belșug, și încă la un preț care să nu le golească adolescenților portofelul. Nu-i deloc ieftin să te raliezi tendințelor potrivite din modă. Printre detailiștii care-i vizează pe adolescenți, Aeropostale este unul foarte harnic, când vine vorba de cercetarea în rândul consumatorilor. Pe lângă focus-grupurile organizate în licee și testele de produs din magazine, Aeropostale a lansat și un program pe Internet, prin care se cere contribuția cumpărătorilor online în crearea de noi stiluri. Pentru fiecare dintre aceste teste, firma îi vizează pe 10.000 dintre cei mai buni clienți ai săi, numărul mediu de participanți la fiecare dintre cele 20 de teste derulate anual ridicându-se la 3.500. Aeropostale a evoluat mult: de la poziția de performer modest și lipsit de strălucire, cu numai 100 de magazine, la cea de superperformer cu 494 de magazine amplasate în mall-uri și câștiguri care au depășit creșterea medie de 88 la sută în ultimii trei ani.[11]

Adevărata dificultate începe după definirea asortimentului de produse al unității de comerț cu amănuntul și constă în a elabora o strategie de diferențiere a produselor. Iată câteva posibilități în acest sens:

- ***Se oferă în condiții de exclusivitate mărci ale unui producător național, care nu sunt disponibile în unitățile detailiștilor concurenți.*** De exemplu, Saks ar putea obține dreptul exclusiv de a oferi rochiile unui designer de reputație internațională.
- ***Se oferă în majoritate mărfuri sub marca privată a detailistului.*** Benetton și GAP își creează cu forțe proprii majoritatea confecțiilor vândute prin magazinele proprii. Multe lanțuri de supermarketuri și de drogherii oferă marfă sub marca distribuitorului.
- ***Se organizează regulat evenimente speciale, de promovare a unor mărfuri distinctive și cu succes la public.*** Bloomingdale's organizează expoziții cu durata de o lună, în care prezintă bunurile altei țări, cum ar fi India sau China, în toate raioanele magazinului.
- ***Se oferă marfă-surpriză sau care se schimbă permanent.*** Detailistul cu prețuri mult reduse T.J. Maxx oferă asortimente „surpriză", cu mărfuri de salvare (bunuri pe care proprietarul trebuie să le vândă imediat fiindcă are nevoie urgentă de lichidități), stocuri supranormative și lichidări de stoc, care totalizează 10.000 de noi articole pe săptămână.
- ***Se evidențiază mai întâi marfa cea mai recentă sau cea mai nouă.*** Hot Topic le oferă adolescenților haine „ultimul răcnet" și diverse articole „greu de găsit", inspirate de cultura muzicală a generației lor, prinzând din mers noile tendințe și lansând noi produse în maximum șase-opt săptămâni – practic, cu luni de zile înaintea concurenților tradiționali care apelează la furnizori din străinătate.[12]
- ***Se oferă servicii de adaptare a mărfii.*** Magazinul Harrod's de la Londra confecționează la comandă costume, cămăși și cravate pentru clienți, în plus față de confecțiile de gata pentru bărbați.

TABELUL 16.3 Managementul categoriilor în comerțul cu amănuntul

Etapa	La ce se referă	Cum a aplicat-o Borders
1. Se definește categoria.	Hotărâți unde trageți linie între categoriile de produse. De exemplu, clienții dumneavoastră consideră că băuturile alcoolice și cele răcoritoare fac parte dintr-o singură categorie, cea a „băuturilor", sau trebuie să le gestionați separat?	A denumit raionul cu cărți de bucate „Alimentație și cărți de bucate", deoarece consumatorii se așteptau să găsească acolo și cărți despre nutriție.
2. Se stabilește rolul îndeplinit.	Stabiliți cum se încadrează categoria în magazinul dumneavoastră, luat ca întreg. De exemplu, categoriile de tip „destinație" îi atrag pe cumpărători să intre în magazin, deci vor beneficia de o promovare de marketing maximă, în timp ce categoriile „de umplutură" vor cuprinde un asortiment minimal.	A hotărât să facă din „Alimentație și cărți de bucate" o categorie de destinație.
3. Se evaluează performanța.	Analizați datele de vânzări oferite de firme cum ar fi AC Nielsen, Information Resources Inc. și altele. Identificați ocaziile favorabile.	A constatat că, în perioadele de sărbători, cărțile de bucate se vând mai repede decât se așteptase. A reacționat prin crearea unor promoții cu cadouri.
4. Se stabilesc obiectivele.	Cădeți de acord asupra obiectivelor urmărite pentru fiecare categorie: vânzări, profit, indicatori medii pe tranzacție, niveluri ale satisfacției clientului.	Și-a stabilit ca obiective să sporească vânzările la cărțile de bucate mai rapid decât media pe magazin și să ia din cota de piață a concurenților.
5. Se alege auditoriul.	Dirijați-vă cât mai precis concentrarea, pentru maximum de efect.	A decis să-i vizeze pe clienții care cumpără repetat. „Din moment ce 70% din totalul cărților de bucate vândute sunt luate de 30% din totalul cumpărătorilor, îl vizăm pe acest cumpărător entuziast", declară Mike Spinozzi, directorul general de marketing de la Borders.
6. Se aleg tacticile de acțiune.	Hotărâți care sunt cele mai bune politici de selecție a produselor, de organizare a promovării și de stabilire a prețurilor, pentru a se îndeplini obiectivele pe fiecare categorie.	A amplasat în locuri mai vizibile cărțile semnate de specialiști culinari celebri, cum ar fi Mario Batali. A creat o selecție de produse mai accesibilă, reducând numărul de titluri oferite pe anumite teme.
7. Se implementează planul.	Stabiliți programul de acțiune și puneți tacticile în aplicare.	A introdus modificările la raioanele cu cărți de bucate din librării, începând cu luna noiembrie a anului 2002.

Sursa: Andrew Raskin, „Who's Minding the Store", *Business 2.0*, februarie 2003, p. 73.

■ ***Se oferă un asortiment foarte precis dirijat.*** Lane Bryant oferă articole de talie foarte mare pentru femei. Brookstone oferă unelte și „jucărele" neobișnuite, pentru cei care vor să vadă ce se poate cumpăra dintr-un „magazin de jucării pentru adulți".[13]

Asortimentul de mărfuri poate să varieze în funcție de piața geografică. În anul 2003, supermagazinul de electronice Best Buy și-a revizuit toate cele 25.000 de unități sortimentale de stoc, pentru a-și ajusta asortimentul de mărfuri în funcție de nivelurile de venit și de obiceiurile de cumpărare ale cumpărătorilor.[14] Bed Bath & Beyond le permite managerilor de magazin să-și aleagă singuri 70 la sută din asortimentul aprovizionat, pentru ca magazinele să se adreseze intereselor particulare din zona locală deservită.[15]

PROCURAREA După ce și-a stabilit strategia de combinare sortimentală a produselor oferite, detailistul trebuie să-și stabilească sursele, politicile și practicile de procurare a mărfii. La unitatea centrală corporatistă a unui lanț de supermarketuri, specialiștii în achiziții/aprovizionare (denumiți uneori *manageri de sortimente* sau *mercantologi*) au sarcina să elaboreze asortimentele de mărci și să stea de vorbă cu reprezentanții de vânzare care își prezintă produsele. În cazul anumitor lanțuri, achizitorii sunt autorizați să accepte sau să respingă articole noi. În cazul altora, autoritatea lor se limitează la a tria articolele „evident acceptabile" și pe cele „evident inacceptabile"; de asemenea, ei vin cu alte articole, pe care le supun aprobării comisiei de achiziții/aprovizionare. Chiar și atunci când un articol este acceptat de comisia de achiziții a unui lanț de magazine, magazinele individuale din cadrul lanțului s-ar putea să nu-l includă în ofertă. Cam o treime din articole trebuie să intre pe stoc, iar aproximativ două treimi se aprovizionează în funcție de decizia fiecărui manager de magazin.

Producătorii se confruntă cu o dificultate majoră, în încercarea de a introduce articole noi pe rafturile magazinelor. În fiecare săptămână, ei le oferă supermarketurilor din toată țara între 150 și 250 de articole noi, dintre care achizitorii magazinelor resping peste 70 la sută. Producătorii trebuie să știe ce criterii de acceptare folosesc achizitorii, comisiile de achiziții și managerii de magazine. În cadrul unui studiu pe această temă, A. C. Nielsen Company a stat de vorbă cu managerii de magazine și a constatat că aceștia sunt în cea mai mare măsură influențați (în ordinea importanței) de: dovada pertinentă a acceptării de către consumatori; un plan bine conceput de publicitate și de promovare a vânzărilor; stimulente financiare generoase oferite distribuitorilor.

Detailiștii își perfecționează rapid abilitățile în materie de previzionare a cererii, de selecție a sortimentelor, de control al stocurilor, de alocare a spațiului și de expunere a mărfurilor. Detailiștii utilizează calculatoarele pentru a ține evidența circulației mărfurilor, pentru a dimensiona cantitățile economice ale comenzilor, pentru a lansa comenzi și pentru a analiza sumele cheltuite cu furnizorii și cu produsele. Lanțurile de supermarketuri folosesc scanerele de date, pentru a-și gestiona mixul de mărfuri pe fiecare magazin în parte, și este probabil ca, foarte curând, toate să folosească „etichetele

inteligente", pentru a urmări în timp real deplasarea pas cu pas a bunurilor, în traseul lor dinspre fabrică spre magazine și apoi în coșurile cumpărătorilor. „Etichetele inteligente" au la bază versiuni mai ieftine ale tehnologiei de urmărire prin radiodetecție (identificarea prezenței unui obiect cu ajutorul radiofrecvențelor). Sistemele de radiodetecție se compun din senzori de citire și „etichete inteligente", adică microprocesoare cu antenă. Când o asemenea etichetă ajunge în apropierea unui senzor de citire, emite prin antenă informația din microprocesor. „Etichetele inteligente" conțin numere de identificare unice corespunzătoare produselor și asigură un mijloc de accesare a datelor suplimentare stocate în calculator. Pentru mai multe detalii despre posibilitățile de utilizare ale acestei tehnologii (și despre posibilele abuzuri!), a se vedea caseta „Idee de marketing: Etichetele devin mai inteligente".

Când detailiștii se preocupă să studieze indicatorii economici ai cumpărării și vânzării de produse individuale, vor constata de regulă că o treime din suprafața utilă le este ocupată cu produse care nu aduc un profit economic (peste costul capitalului) pentru magazin. O altă treime din spațiu este de regulă alocată unor categorii de produse care se află la pragul de rentabilitate economică. Iar ultima treime din spațiu este aceea care creează efectiv peste 100 la sută din profitul economic. Și totuși, majoritatea detailiștilor nu știe care treime din produsele lor generează profitul.[16]

Magazinele folosesc **analiza profitabilității directe a produsului (analiza PDP)**, pentru a evalua costurile de manipulare ale unui produs (primire, transport la locul de depozitare, completare a documentelor, triere, verificare, încărcare și costul spațiului), din momentul în care intră în depozitul lor și până în momentul în care un client îl cumpără de la unul dintre magazine. Revânzătorii care au adoptat metodologia PDP află, spre marea lor surpriză, că marja brută a unui produs are adesea foarte puțină legătură cu profitul direct al produsului. Unele produse cu volum mare de circulație pot avea costuri de manipulare atât de mari, încât devin mai puțin profitabile și merită mai puțin spațiu pe raft decât unele produse cu volum mic de circulație. În mod evident, furnizorii se confruntă cu detailiști din ce în ce mai sofisticați.

Pentru a se diferenția mai bine și a stârni interesul consumatorilor, unii detailiști de lux încearcă să-și facă mai variate ofertele de mărfuri și magazinele. Burberry's vinde butoni vechi, cu regim de obiecte de antichități, și kilturi scoțiene făcute pe comandă numai la Londra, iar trenciuri de serie mică, numai la New York.[17]

Trader Joe's este un magazin care s-a diferențiat în mare parte prin intermediul strategiei inovatoare de procurare a mărfii.

TRADER JOE'S INC.

Detailistul Trader's Joe din Los Angeles a debutat în urmă cu 45 de ani, ca magazin alimentar de cartier, reușind în timp să-și creeze propria nișă specială. Astfel, s-a ales cu eticheta de „hibrid între mic magazin de delicatese și depozit angro cu rabat", datorită faptului că vinde un

asortiment în permanentă rotație de specialități alimentare și vinuri superioare, la prețuri sub medie. Totodată, Trader Joe's își vinde aproximativ 80 la sută din marfa aprovizionată sub mărcile proprii de magazin (comparativ cu 16 la sută în cazul celor mai multe supermarketuri). În ceea ce privește procurarea, Trader Joe's a adoptat o concepție bazată pe principiul „oferi mai puține și primești mai mult": fiecare magazin Trader's Joe oferă doar în jur de 2.500 de produse, comparativ cu 25.000 într-un supermarket convențional, și nu se aprovizionează decât cu produse pe care poate să le cumpere și să le vândă la prețuri avantajoase – chiar dacă pentru aceasta trebuie să-și modifice stocurile săptămânal. Fiecare dintre cei 18 experți achizitori ai firmei tratează direct cu furnizorii, nu prin intermediari, și între 20 și 25 la sută din furnizorii firmei se află în străinătate. Având mii de relații cu furnizori din toată lumea, formula de succes a detailistului Trader Joe's este greu de copiat. În plus, unui produs nu se i se va aloca spațiu pe raft decât după ce primește aprobarea unei comisii de degustare și pentru fiecare zonă principală din Statele Unite există o asemenea comisie, în ideea de a se ține seama de gusturile regionale. Chiar și în cazul în care un produs ajunge pe raft, nu există nici o garanție că se va bucura de popularitate. Firma introduce chiar și 20 de produse noi pe săptămână, pentru a le înlocui pe cele care nu se bucură de succes.[18]

SERVICIILE ȘI ATMOSFERA DIN MAGAZIN Mixul de servicii este un instrument fundamental, pentru a se face diferențierea dintre un magazin și altul. Detailiștii trebuie să stabilească *mixul de servicii* pe care urmează să-l ofere clienților:

- Serviciile pre-cumpărare includ acceptarea prin telefon și prin poștă a comenzilor, publicitatea, expunerea în vitrină și în interiorul magazinului, asigurarea unor cabine de probă, orarul zilnic și săptămânal, paradele de modă, primirea la schimb a produselor vechi când este cumpărat un model nou.
- Serviciile post-cumpărare includ transportul și livrarea, împachetarea cadourilor, ajustările și returnările, modificările și adaptările la dimensiuni de comandă, instalările, operațiunile de gravare.
- Serviciile auxiliare includ informațiile generale, încasarea cecurilor, parcarea, serviciile de restaurant, de reparații, de decorațiuni interioare și de creditare, spațiile amenajate pentru toaletă, serviciile de supraveghere a copiilor.

De asemenea, detailiștii trebuie să mai ia în calcul o bază de diferențiere: serviciul impecabil oferit clientului. Obligați de comercianții care oferă prețuri cu rabat și de blazarea crescândă a cumpărătorilor în ceea ce privește mărcile, detailiștii redescoperă utilitatea servirii clientului ca element de diferențiere – indiferent dacă serviciul se prestează față în față, la telefon sau chiar prin intermediul unei inovații tehnologice.

- Vânzătorii din magazinele GAP primesc de două ori mai multă instruire profesională decât în trecut și sunt încurajați să-i ajute pe clienți să-și alcătuiască ținute vestimentare complete, ceea ce ar putea însemna mai multe articole care trec pe la casă.

IDEE de marketing

Etichetele devin mai inteligente

În aprilie 2004, la centrul de distribuție Wal-Mart din orașul Sanger, statul Texas, au ajuns mai mulți paleți cu hârtie igienică. Acest eveniment, aparent banal, a dat practic semnalul unui adevărate revoluții în tehnologia comerțului cu amănuntul. Prin intermediul unei micuțe etichete electronice, atașate la fiecare cutie conținând bunurile producătorului Kimberly-Clark, hârtia igienică și-a anunțat singură sosirea la centrul de distribuție și, în același timp, un calculator a verificat dacă respectivele cutii sunt unele și aceleași cu cele care ieșiseră din fabrica furnizorului Kimberly-Clark. În cazul în care ar fi lipsit vreo cutie, calculatorul ar fi dat imediat alarma.

Etichetele cu radiodetecție sau „etichetele inteligente" există de decenii, dar adoptarea lor la scară mare de către Wal-Mart le-ar putea transforma într-un element tot atât de uzual ca și codurile cu bare. Căci, exact în momentul în care paleții cu hârtie igienică, cu șampon și cu alte bunuri, își anunțau singuri sosirea la centrul de distribuție din Sanger, detailistul Wal-Mart îi lăsa cu gura căscată pe concurenți, anunțând că așteaptă de la cei mai buni 100 de furnizori ai săi – ba nu, chiar le impune! – să implementeze tehnologia de radiodetecție până în ianuarie 2005! Și când Wal-Mart cere ceva, furnizorii se conformează fără să discute. Dacă furnizorii lanțului Wal-Mart reușesc să respecte termenul stabilit, înseamnă că megadetailistul se poate aștepta la economii în valoare de 8 miliarde $ pe an. Iată în continuare un rezumat foarte pe scurt al modului în care tehnologia de radiodetecție ar putea schimba peisajul comercial.

Un argument fundamental în favoarea etichetelor cu radiodetecție este acela că detailiștii pot să-i anunțe pe furnizori înainte ca rafturile să se golească de marfă, iar producătorii bunurilor de consum pot să-și perfecționeze și mai mult lanțul de aprovizionare, astfel încât să nu fabrice sau să distribuie nici prea multe bunuri, nici prea puține. Gillette susține că detailiștii și firmele de pe piața bunurilor de consum pierd cam 30 de miliarde $ pe an, din cauza epuizării stocurilor de mărfuri foarte cerute de consumatori. Gillette folosește „etichetele inteligente" pentru ca proprietarii magazinelor să știe că a venit momentul să-și refacă stocurile, precum și pentru a da alarma, în cazul în care scăderea bruscă a cantității de marfă de pe un raft ar putea fi rezultatul furturilor din magazin. De asemenea, Gillette le folosește și pentru a-și îmbunătăți logistica și transportul mărfii dinspre fabrici, în locul scanării codurilor cu bare. Consultanții de la IBM afirmă că „etichetele inteligente" pot să reducă stocurile ținute pe inventar într-o proporție de 5 până la 25 de procente.

Tehnologia de radiodetecție are potențialul de a transforma modul în care ne raportăm noi, oamenii, la obiectele din jurul nostru, precum și relațiile dintre obiecte. De pildă, e foarte posibil ca, în curând, hainele pe care le purtăm să-i poată „spune" mașinii noastre de spălat ce setări trebuie să folosească. „Tehnologia de radiodetecție le-ar putea conferi obiectelor neînsuflețite putința de a simți, de a judeca logic, de a comunica și chiar de a acționa", declară Glover Ferguson, cercetător științific principal la firma de consultanță Accenture.

Grație capacității de a face legătura între codul de identificare al unui produs și bazele de date care conțin o mulțime de informații cronologice și de localizare despre produse, tehnologia de radiodetecție ar putea susține combaterea contrafacerilor și chiar garantarea atributelor de siguranță în privința alimentelor și a medicamentelor. O firmă care produce alimente, de exemplu, ar putea programa un sistem care să-i alerteze pe managerii de fabrică, atunci când apar cazuri cum ar fi bucăți de carne care stau prea mult timp nerefrigerate. Administrația S.U.A. pentru Controlul Alimentelor și al Medicamentelor (FDA), insistă deja asupra utilizării la scară largă a etichetării cu microcipuri, pentru a

împiedica pătrunderea pe piață a unor medicamente contrafăcute. Unii detailiști folosesc tehnologia de radiodetecție pentru a preveni furtul din magazine.

Deși pentru marketeri ar putea reprezenta un mare câștig, pentru consumatori, „etichetele inteligente" ridică probleme de protecție a intimității. Să ne gândim la medicamentele cu etichete electronice. Senzorii de citire din clădirile de birouri ar putea detecta ce tip de medicament folosește un angajat – lucru care reprezintă o încălcare a dreptului la intimitate. Ce să mai spunem despre cardurile de fidelitate proiectate cu ajutorul aceleiași tehnologii și în care sunt codificate tot felul de informații personale și financiare ale clientului titular?! Deja, un grup alcătuit din peste 40 de organizații civice a cerut să fie impuse reguli stricte de notificare a opiniei publice, să i se acorde consumatorului dreptul de a solicita ca eticheta electronică să fie dezactivată la ieșirea din magazin și utilizarea tehnologiei să se facă doar în limite foarte stricte, până în momentul în care au fost rezolvate mai bine toate aceste probleme. Susținătorii dreptului la intimitate au timp suficient la dispoziție ca să se organizeze: deocamdată, prețul tehnologiei de radiodetecție rămâne prea mare, pentru ca firmele să poată atașa etichete electronice pe toate produsele. La un preț între 25 și 50 de cenți pe etichetă, încă nu se merită să le aplici pe fiecare cutie de suc și pe fiecare tub cu pastă de dinți.

Sursele: Christine Y. Chen, „Wal-Mart Drives a New Tech Boom", *Fortune*, 28 iunie 2004, p. 202; Rana Foroohar, „The Future of Shopping", *Newsweek*, 7 iunie 2004, p. 74; Jonathan Krim, „Embedding Their Hopes in RFID: Tagging Technology Promises Efficiency but Raises Privacy Issue", *Washington Post*, 23 iunie 2004, p. E01; Barbara Rose, „Smart-Tag Wave About to Wash over Retailing", *Chicago Tribune*, 18 aprilie 2004, p. 5; „The Best Thing Since Bar Code", *The Economist*, 8 februarie 2003, pp. 57-58.

- Wal-Mart a instalat în câteva magazine case de marcat cu autoservire, pentru a-i ajuta pe clienții foarte grăbiți să-și accelereze trecerea prin ultimele etape ale procesului de cumpărare.
- Magazinele de băcănie au început să-și dirijeze concentrat atenția asupra clienților, întrebându-i ce și-ar dori să vadă în raioanele magazinului. Exact așa a procedat lanțul Hannaford Brothers, din regiunea Noii Anglii, rezultatul fiind că și-a extins asortimentul de alimente organice și cultivate natural.

Indiferent ce fac detailiștii pentru a îmbunătăți servirea clienților, există un lucru de care trebuie să țină seama neapărat: dorințele femeilor. Aproximativ 85 la sută din tot ceea ce se vinde în țara aceasta este cumpărat sau influențat de o femeie, iar femeile s-au săturat până peste cap de scăderea continuă a calității serviciului în comerțul cu amănuntul și găsesc toate modalitățile posibile de a ocoli sistemul, fie începând să comande online sau rezistând în fața așa-ziselor lichidări de stoc, fie lipsindu-se pur și simplu de ceea ce ar fi vrut să cumpere.[19] Vezi caseta „Notă de marketing: Ce vor femeile în materie de servire a clientelei", pentru câteva reguli orientative, care vă vor ajuta să le faceți clientelor mai plăcută experiența de cumpărare – iar dumneavoastră vă vor îmbunătăți rubrica de profit.

Atmosfera este un alt element din „arsenalul de luptă" al magazinului. Fiecare magazin are o configurație care face ca deplasarea cumpărătorilor prin el să se facă mai

NOTĂ de marketing

Ce vor femeile în materie de servire a clientelei

1. ***Începeți cu sfârșitul: accelerați trecerea pe la casă.*** Nu tentați o femeie să renunțe la a cumpăra de la dumneavoastră, obligând-o să-și piardă timpul la coadă! Whole Foods garantează o așteptare de maximum patru minute, în supermarketurile sale. National Car Rental a eliminat statul la coadă, permițându-le clienților să-și rezerve autovehiculele online. Așa că opriți-vă puțin și reflectați: cum vă ocupați de clientela care vine la casă cu căruțul plin, în timp ce cumpărătorii cu „trei lulele" în coș trec în viteză spre ieșire?!
2. ***Faceți ca experiența cumpărării în magazinul dumneavoastră să merite efortul.*** Găsiți o modalitate de a-i învăța pe toți angajații postați lângă intrarea în magazin cum să li se adreseze politicos celor care intră; de asemenea, angajații trebuie să știe pe de rost împărțirea pe raioane a magazinului. Magazinele Wal-Mart și Old Navy au personal de întâmpinare permanent. Dacă nu vă puteți permite personal suplimentar, măcar asigurați-vă că lângă intrarea în magazin lucrează cei mai amabili și mai simpatici angajați.
3. ***Repartizați personal de asistență promptă pentru client, care să patruleze prin magazin.*** Când sunt întrebate: „Pot să vă ajut cu ceva?", multe femei vor răspunde: „Nu, nu e nevoie, doar mă uit". Probabil că așa și este, dar aveți puțină răbdare și curând veți vedea cum clienta respectivă ridică brusc capul și se uită în jur, în căutarea cuiva care să-i ofere asistență. Acum ARE nevoie de ajutor, pe care îl dorește ACUM! Acesta este momentul adevărului și, dacă l-ați ratat, ați pierdut.
4. ***Cunoașteți-vă identitatea.*** Există un motiv precis pentru care detailiști cum ar fi Chico's, The Limited și Kohl's au reușit să raporteze în mod constant rezultate bune: nu numai că au mărci armonios integrate (din punctul de vedere al asortimentului de mărfuri, al ambianței, al servirii și al prețurilor), ci, în plus, satisfac așteptările clienților care vor să cumpere de la ei. Mult prea mulți detailiști tânjesc mereu după clienți „noi" (a se citi: mai tineri, mai aproape de tiparele modei, mai sensibili la tendințe și mai bogați), ignorându-și clientela de bază. Fiți mândri de identitatea dumneavoastră, de ceea ce sunteți – și tratați-i cu afecțiune pe cei care vă sunt aproape.

Sursa: Adaptare după Mary Lou Quinlan, „Women Aren't Buying It", *Brandweek*, 2 iunie 2003, pp. 20-22.

ușor sau mai greu. Totodată, la fel ca oamenii, fiecare magazin își are propriul „aspect expresiv". Magazinul trebuie să aducă la viață o atmosferă deliberat gândită pe potriva clientelei vizate și care să-i îmbie pe consumatori să cumpere. Iată cum și-a gândit Kohl's împărțirea suprafețelor din magazin:

KOHL'S

Detailistul-gigant Kohl's folosește un plan de împărțire a suprafețelor inspirat după modelul unei piste de curse automobilistice. Destinat să-i călăuzească lin pe clienți pe lângă toate mărfurile expuse, culoarul principal, cu lățimea de peste doi metri, îi face să parcurgă în cerc tot spațiul magazinului. Împărțirea include și un culoar de mijloc, ca „scurtătură" pentru cumpărătorii grăbiți. Grație pistei circulare, se obțin niveluri de cheltuială mai ridicate decât cele ale multor concurenți: magazinele Kohl's realizează o medie de circa 3.000 $ pe metru pătrat de spațiu, comparativ cu 2.300 $ cât obține Target și 1.580 $ cât obține Dillard's.[20]

Supermarketurile au descoperit că modificarea tempo-ului muzical din ambianță influențează timpul petrecut în magazin de clientelă și mărimea medie a sumelor cheltuite. Detailiștii au început acum să vaporizeze în aer diverse genuri de parfum, pentru a stimula anumite stări de spirit în rândul cumpărătorilor. Aeroportul Heathrow de lângă Londra împrăștie în aer mirosul àcelor de brad, fiindcă evocă atmosfera de vacanță și ideea plimbărilor prin pădure. Concesionarii auto vaporizează „aromă de piele" în mașinile la mâna a doua, ca să pară că „miros a nou".[21]

ACTIVITĂȚILE ȘI EXPERIENȚELE DIN MAGAZIN Dezvoltarea impetuoasă a comerțului electronic i-a obligat pe detailiștii clasici, cu activitate în magazine fizice, să reacționeze. Pe lângă atuurile naturale, cum ar fi produse pe care cumpărătorii pot să vadă, să le pipăie și să le testeze efectiv, servire directă prin intermediul personalului uman și livrare promptă, fără intervale suplimentare de așteptare, pentru achizițiile de mărime medie sau redusă, detailiștii convenționali apelează și la experiența rațional-senzorială a mersului la cumpărături, ca element de diferențiere convingător.[22]

Pentru a-i ispiti pe consumatorii familiarizați cu Internetul să le viziteze magazinele, detailiștii convenționali încep să-și dezvolte noi tipuri de servicii și de acțiuni promoționale. Schimbarea de strategie poate fi observată atât la nivelul unor practici foarte simple, cum ar fi noul obicei de a-i numi „oaspeți" pe cumpărători (cum au început să procedeze multe magazine), cât și în inițiative grandioase, cum ar fi construirea unui adevărat parc de distracții în incinta magazinului.

De exemplu, magazinele REI aplică principiul „comerțului cu amănuntul pe baza experienței de consum", în vânzarea articolelor vestimentare și a echipamentelor pentru activități în aer liber: consumatorii pot să testeze echipamentul de cățărat sportiv pe ziduri uriașe, de peste 7 metri sau chiar 20 de metri înălțime, amenajate în interiorul magazinului și pot să testeze impermeabilele Gore-Tex, intrând sub o perdea de ploaie torențială simulată.[23] Magazinele Victoria's Secret încearcă să exploateze conceptul „lumea e o scenă": clienții se simt ca într-un roman de dragoste, cu muzică romantică și parfum delicat de flori în ambianță.

S-a observat o ascensiune remarcabilă a numărului de stabilimente care le asigură oamenilor un loc unde să se poată reuni pentru a petrece timpul împreună, cum ar fi cafenele, baruri cu băuturi nealcoolice, librării și berării. Bass Pro Shops, un detailist de echipament special pentru sporturi în aer liber, are în magazine acvarii gigantice, cascade artificiale, iazuri cu păstrăvi, poligoane de tir cu arcul și tir cu arma, spații amenajate pentru golf și cursuri de instruire în mai toate domeniile: începând cu pescuitul la copcă și terminând cu protecția florei și faunei. Discovery Zone, un lanț de centre cu spații de joacă pentru copii, oferă incinte amenajate unde copiii pot să alerge și să se zbânțuie după pofta inimii, fără să spargă nimic, iar mult-încercații lor părinți pot face schimb de „experiențe parentale".

Detailiștii își creează și oferte de divertisment în incinta magazinelor, în speranța de a-i atrage pe clienții care își doresc să se amuze și să se simtă incitați. În Marea Britanie, magazinul Selfridges se constituie într-un adevărat campion al modelului de comerț cu amănuntul prin valorificarea spațiului de expunere în vitrine și a ideii parcului de distracții tematic. Totodată, Selfridges delimitează zone clare din interiorul magazinului, unde producătorii terți pot să-și expună mărcile proprii și să le controleze după cum consideră de cuviință. Selfridges îi încurajează să-și creeze spații interesante și pline de viață și de mișcare, care nu doar să arate altfel decât celelalte, ci unde să se și întâmple lucruri diferite. Pe măsură ce acest detailist s-a străduit să-și formeze un „centru de gravitație mai tânăr", vânzările magazinelor Selfridges au crescut cu 10,6 la sută între 2002 și 2003.

Chiar și producătorii, cum ar fi de pildă Maytag, fabricantul de aparatură electrocasnică, încep să devină conștienți de forța persuasivă a atributului dramatic, în comercializarea cu amănuntul a mărcilor proprii, și au trecut la a-și înființa magazine de tip „expoziție". La inaugurarea festivă a magazinului Maytag din localitatea Costa Mesa, statul California, clienților li s-a lansat următoarea invitație: „Faceți prăjituri la cuptor și pe urmă spălați vasele. Dați o tură cu mașina de spălat vase ... Veniți azi pe la noi și faceți un tur de probă cu noul dumneavoastră aparat electrocasnic." La Maytag, ideea „turului de probă" cu aparatura electrocasnică nu este doar o găselniță spectaculară pentru ziua inaugurării, ci un lucru care se întâmplă în fiecare zi. Clienții stau la masă și mănâncă prăjituri în bucătăriile complet utilate ale magazinului, după care văd cât de curate ies farfuriile din mașina de spălat vase Maytag. Mai mult: pot să-și aducă rufele murdare, ca să încerce o mașină de spălat cu uscător Maytag, în timp ce copiii lor se uită la desenele animate de la televizor.[24]

Mall-urile superregionale se ancorează în conștiința cumpărătorilor cu ajutorul unor magazine interesante și având un caracter de unicat, mai degrabă decât prin intemediul numelor de marcă ilustre ale magazinelor universale și ale detailiștilor de anvergură națională care ocupă spațiile majorității mall-urilor tradiționale. Ca să-l citățm pe Laurence C. Siegel, președinte-director general la Mills Corp.: „În centrele noastre nu există magazine ca Macy's. Vrem să-i atragem pe cumpărători ca destinație în sine, cu propriul nostru concept unic de comerț cu amănuntul." Conceptul magazinului Sony Style, unde produsele electronice și de divertisment marca Sony sunt expuse într-o ambianță special creată pentru a-i încuraja pe consumatori să le testeze, reprezintă un exemplu edificator de format „megamall".

DECIZIA PRIVITOARE LA PREȚURI Prețurile sunt un factor-cheie de poziționare și trebuie să fie stabilite în raport cu piața-țintă, cu mixul sortimental al produselor și al serviciilor, și cu concurența. Toți detailiștii ar vrea să realizeze volume mari de circulație a mărfurilor și marje brute ridicate. Tuturor le-ar plăcea cifre mari ale indicatorului *rotație x câștig*, numai că, de obicei, aceste două elemente nu pot fi realizate împreună. Majoritatea

detaliștilor se încadrează fie în categoria *adaos mare și volum mai mic* (magazinele specializate de lux) fie în categoria *adaos mic și volum mai mare* (comercianții de mărfuri generale și magazinele cu rabat). În interiorul fiecărei categorii există mai multe subdiviziuni. De exemplu, la Bijan's de pe Rodeo Drive din Beverly Hills, prețurile costumelor de haine pornesc de la 1.000 $, iar cele ale pantofilor, de la 400 $. La cealaltă extremă, Target a combinat cu multă pricepere imaginea de modernitate cu rabatul aplicat la prețurile producătorului, pentru a le oferi clienților o propunere valorică greu de refuzat.

Detailiștii trebuie să acorde atenție și aspectului tactic al stabilirii prețurilor. Majoritatea detaliștilor vor aplica prețuri mici unor articole care să servească drept „stimulatoare de trafic" sau „lideri de pierdere". Ei vor organiza lichidări de stocuri în toate raioanele magazinului și vor planifica reduceri de adaos la mărfurile cu vânzare mai lentă. De exemplu, detailiștii de încălțăminte se așteaptă să-și vândă 50 la sută din marfă cu adaosul normal, 25 la sută cu adaos redus la 40 de procente, iar restul de 25 la sută fără adaos, la prețul de cost.

Așa cum spuneam în capitolul 14, unii detailiști, cum ar fi de exemplu Wal-Mart, au abandonat tactica „prețurilor de lichidare", în favoarea prețurilor permanent scăzute (politica EDLP). Politica prețurilor permanent scăzute ar putea duce la costuri publicitare mai mici, la o stabilitate mai mare a prețurilor, la întărirea imaginii de corectitudine și seriozitate, și la profituri mai mari din activitatea de vânzare cu amănuntul. Cercetarea a arătat că lanțurile de supermarketuri care aplică politica prețurilor scăzute în fiecare zi pot fi mai profitabile decât cele care practică reducerile ocazionale pentru lichidări de stoc, dar numai în anumite împrejurări.[25]

DECIZIA PRIVITOARE LA COMUNICARE Detailiștii utilizează o gamă variată de instrumente promoționale pentru a genera trafic în magazine și cumpărări. Difuzează reclame, organizează oferte speciale de vânzare, emit cupoane valorice și organizează programe de recompensare a cumpărătorilor frecvenți, acțiuni de distribuire a mostrelor alimentare în incinta magazinului și de amplasare a cupoanelor pe rafturi sau la casele de marcat. Fiecare detailist trebuie să utilizeze acele instrumente comunicaționale apte să-i susțină și să-i întărească poziționarea. Magazinele de înaltă ținută vor plasa reclame de bun-gust pe pagini întregi, în reviste cum ar fi *Vogue, Vanity Fair* și *Esquire*. Își vor instrui foarte atent angajații cum să-i întâmpine pe clienți, cum să le interpreteze cerințele și cum să le rezolve reclamațiile. Detailiștii cu prețuri mult reduse își vor aranja marfa în așa fel încât să promoveze ideea de „chilipir" și de „mari economii", compensându-se în planul nivelului redus de servire și de asistență din partea angajaților.

BLOOMINGDALE'S ȘI LIMITED TOO

Pentru a evita costurile cu publicitatea, care devin pe zi ce trece tot mai mari, dar și pentru a atrage subtil atenția asupra anumitor mărci, detailiștii editează reviste pe hârtie lucioasă – așa-numitele „reviste-catalog" – și chiar cărți, iar uneori îl vor taxa pe client pentru faptul că le

oferă. În anul 2003, detailistul de lux Bloomingdale's din New York a scos pe piață revista *B*: 130 de pagini lucioase cu aproximativ 80 la sută conținut editorial, respectiv articole pe teme cum ar fi moda vestimentară, destinații de vacanță, divertisment și profiluri ale celebrităților zilei. Cam 270.000 de clienți din programul de fidelizare al magazinului Bloomingdale's primesc trimestrial prin poștă revista *B* pe gratis, dar altfel este de vânzare, contra sumei de 3,95 $ exemplarul sau prin abonament. Limited Too adoptă o metodă încă și mai subtilă: acest detailist care vinde îmbrăcăminte și accesorii pentru fete între 8 și 14 ani, a început recent să comercializeze o serie de romane semnate Julia De Villers, în cadrul unei colecții botezate „Tuned In". Cărțile se vând la prețul de 5,50 $ numai prin magazinele Limited Too. Deși intenția seriei de cărți nu este aceea de a face reclamă produselor oferite de detailist, în primul roman apărut în cadrul ei, *Fast Friends*, se vorbește mai peste tot despre haine și modă, iar personajul principal are o listă completă de cumpărături pentru reînceperea anului școlar. Aceste reviste și cărți editate de detailiști nu conțin nici un număr de telefon pentru informații sau comenzi, nici adrese de site-uri Web, dar sunt precis dirijate spre a-l determina pe cititor să „absoarbă" stilul de viață pe care îl exprimă mărcile comercializate de detailistul-editor sau de magazin ca atare.[26]

DECIZIA PRIVITOARE LA LOCAȚIE Detaliștii au obiceiul să spună că există trei chei ale succesului: „locația, locația și iarăși locația". Lanțurile de magazine universale, companiile petroliere și francizorii de localuri fast-food se ocupă cu maximă atenție de alegerea locațiilor. Problema se reduce la a alege regiunile din țară în care să se deschidă unități de vânzare, apoi anumite orașe mari, apoi anumite locuri. Un lanț de supermarketuri ar putea decidă să acționeze în regiunea Vestului Mijlociu; în cadrul acestei regiuni, în orașele Chicago, Milwaukee și Indianapolis; iar în zona orașului Chicago, în 14 locații, majoritatea amplasate în suburbii.

Detaliștii pot să-și amplaseze magazinele în zona comercială centrală a unui oraș, într-un centru comercial regional, într-un centru comercial comunitar, într-un complex sau pavilion comercial stradal sau în interiorul unui magazin de mari dimensiuni.

■ ***Zonele comerciale centrale ale orașelor.*** Zona centrală a unui oraș, adesea desemnată cu apelativul „în centru", este în majoritatea cazurilor cea mai veche parte a orașului și cea mai intens circulată. Chiriile pentru spațiile de birouri și de magazine sunt în mod normal ridicate. În Statele Unite, majoritatea acestor zone au avut de suferit de pe urma exodului masiv către suburbii din anii 1960, care a avut ca rezultat deteriorarea multor spații comerciale, dar în anii 1990 a început să se manifeste o renaștere a interesului pentru apartamentele, magazinele și restaurantele din centru, în numeroase orașe.

■ ***Centrele comerciale regionale.*** Acestea sunt mall-uri de suburbie foarte mari, având în componență între 40 și 200 de magazine. De obicei, atrag clienți care locuiesc în împrejurimi, pe o rază de 7 până la 30 de kilometri. De regulă, mall-urile au unul sau două „magazine-ancoră" care să fie cunoscute la nivel național, cum ar fi JCPenney sau Lord & Taylor, precum și foarte multe magazine mai mici, nu puține exploatate în

regim de franciză. Totuși, rolul de ancoră al magazinelor universale consacrate este tot mai mult preluat de o combinație între mai multe magazine de tip „hală", cum ar fi Petco, Circuit City sau Bed Bath & Beyond.[27] Mall-urile au putere de atracție fiindcă dețin spații uriașe de parcare, le oferă clienților posibilitatea să-și facă toate cumpărăturile necesare dintr-un singur loc și le pun la dispoziție localuri de alimentație publică și spații de recreere. Mall-urile care se bucură de succes percep chirii mari pe spațiu și uneori vor pretinde o cotă din vânzările magazinului.

- ***Centrele comerciale comunitare.*** Sunt mall-uri de dimensiuni mai mici, cu un singur „magazin-ancoră" și între 20 și 40 de magazine mai mici.
- ***Complexurile comerciale de cartier (denumite și mall-uri stradale).*** Acestea conțin un grup de magazine, de obicei adăpostite într-un singură clădire foarte lungă, care servesc necesarul de aprovizionare al unui cartier: alimente proaspete și preambalate, articole de menaj, servicii de spălătorie, reparații la încălțăminte și curățătorie chimică. De obicei, clientela este alcătuită din cei care locuiesc în apropiere, la cinci-zece minute distanță de mers cu mașina.
- ***O locație în interiorul unui magazin mai mare.*** Anumiți detailiști foarte cunoscuți – McDonald's, Starbucks, Nathan's, Dunkin' Donuts – își amplasează localurile noi, de dimensiuni mai mici, în spații concesionate de la magazine sau stabilimente mai mari, cum ar fi aeroporturi, instituții de învățământ sau magazine universale.

Dată fiind legătura dintre traficul intens și mărimea chiriilor, detailiștii trebuie să decidă care este locația cea mai avantajoasă pentru unitățile lor, iar pentru evaluarea locației pot folosi o mare varietate de metode, printre care: studii de contorizare a traficului, anchete privind obiceiurile de cumpărare ale consumatorilor și analiza comparativă a locațiilor pe criterii de concurență.[28] S-au elaborat și câteva modele pentru procedura de localizare a amplasamentului.[29]

Detailiștii pot să evalueze eficacitatea de vânzare a unui anumit magazin analizând patru indicatori: (1) numărul mediu de oameni care trec zilnic pe lângă magazin; (2) procentajul celor care intră în magazin; (3) din totalul celor intrați, procentajul celor care cumpără ceva; (4) suma medie cheltuită pe vânzare.

Tendințe în comerțul cu amănuntul

Ajunși în acest punct, putem deja să facem un rezumat al principalelor evoluții pe care detailiștii și producătorii trebuie să le ia în calcul, atunci când își planifică strategiile competiționale.

- ***Noi forme și combinații de comerț cu amănuntul.*** Unele supermarketuri au în incintă filiale bancare. În librării se deschid cafenele. În benzinării există magazine alimentare. Supermarketurile Loblaw și-au adăugat cluburi de fitness în incintă. În mall-uri, autogări și gări feroviare există tarabe mobile. Detailiștii au început să mai

exprimenteze un concept: introducerea unor magazine cu durată temporară, a căror existență ca atare este destinată să promoveze anumite mărci, să ajungă la cumpărătorii sezonieri, timp de câteva săptămâni, în zonele foarte aglomerate, și să creeze rumoare propagandistică. Când Target și-a lansat linia de vestimentație creată de Isaac Mizrahi, a înființat un magazin temporar în Centrul Rockefeller din New York, prin care s-au vândut numai produsele din linia Mizrahi. Rumoarea iscată i-a convins pe cumpărători să bată tot drumul până la magazinul Target din Queens, unul dintre districtele mai îndepărtate ale municipalității New York. JCPenney s-a inspirat „ca la carte" din ceea ce făcuse Target, dezvăluind publicului o „pagină" din creația designerului Chris Madden – articole pentru decorarea locuinței, pentru baie și pentru bucătărie – tot în incinta Centrului Rockefeller, pe o suprafață de 232 de metri pătrați, timp de numai o lună. Magazinul temporar oferea patru PC-uri pentru cumpărare de pe Web, astfel încât clienții să aibă posibilitatea de a viziona o selecție mai amplă din oferta de mărfuri a detailistului JCPenney.[30]

■ ***Creșterea concurenței între tipuri diferite de magazine.*** Magazine de tipuri diferite – magazine cu rabat, saloane de prezentare pe bază de catalog, magazine universale – concurează pentru atragerea acelorași consumatori, oferind același tip de marfă. Detaliștii care și-au ajutat clienții să manifeste prudență economică, să-și simplifice existențele tot mai ocupate și mai complicate, și să se simtă legați emoțional de furnizorii lor, sunt marii câștigători ai noului peisaj comercial din mileniul care tocmai a început. De cel mai mare succes s-au bucurat supercentrele, magazinele „de un dolar", cluburile-depozit și comercianții pe Internet.[31]

■ ***Concurență între comerțul cu amănuntul prin magazine și cel efectuat în afara magazinelor.*** Astăzi, consumatorii primesc oferte de vânzare făcute prin scrisori și prin cataloage adresate personal, precum și prin televiziune, prin calculatoare și prin telefon. Acești detaliști cu activitate în afara magazinelor încep să le ia clienții detaliștilor tradiționali. Inițial, unii dintre aceștia din urmă au văzut în comerțul online o amenințare categorică la adresa lor. Home Depot și-a șocat principalii furnizori (Black & Decker, Stanley Tools etc.), trimițându-le o circulară prin care dădea de înțeles că, dacă încep să vândă online, Home Depot ar putea renunța la ei ca furnizori; astăzi însă, Home Depot constată că este avantajos să lucreze cu detaliști online. De curând, Wal-Mart s-a înțeles cu compania America Online (AOL) ca aceasta din urmă să asigure servicii ieftine de acces la Internet sub marca Wal-Mart, în timp ce Wal-Mart va promova acest serviciu și marca AOL în magazinele sale și în publicitatea proprie la televiziune. Magazine cum ar fi Wal-Mart și Kmart și-au creat propriile site-uri Web, iar unii detaliști online descoperă că este în avantajul lor să dețină sau să exploateze debușee fizic-reale, fie ele magazine sau depozite.

■ ***Dezvoltarea detaliștilor-gigant.*** Grație superiorității la capitolul sistemelor informaționale, al sistemelor logistice și al puterii de cumpărare, detaliștii-gigant au posibilitatea să furnizeze un serviciu bun și produse în cantități imense, la prețuri atrăgătoare

pentru masele de consumatori. Astfel, încep să-i scoată din joc pe producătorii mai mici, care nu pot asigura cantități suficiente, ba chiar și să le dicteze producătorilor foarte puternici ce anume să producă, la ce prețuri și cu cel fel de promovare, când și unde să expedieze marfa și, în unele cazuri, cum să-și îmbunătățească activitatea de producție și de management. Iar producătorii au nevoie de contracte cu acești clienți, altfel riscă să piardă între 10 și 30 la sută din piață. Unii detailiști-gigant sunt *lideri exclusivi de categorie* („ucigași de categorie"), care se concentrează pe o singură categorie de produse, cum ar fi jucării (Toys "R" Us), amenajări pentru locuință (Home Depot) sau birotică (Staples), în timp ce alții operează sub formă de supercentre care combină produsele alimentare cu o imensă gamă sortimentală de mărfuri nealimentare (Wal-Mart). Supercentrul comercial începe să devină formatul primordial de comerț cu amănuntul în Statele Unite: în 2003, 63 la sută din femeile americane au făcut cumpărături la supercentre în ultimele 90 de zile, comparativ cu numai 32 la sută în 2000.[32]

■ ***Declinul detailiștilor din zona de mijloc a pieței.*** În tot mai mare măsură, piața comerțului cu amănuntul poate fi caracterizată ca având o formă de clepsidră: creșterea pare să se concentreze în partea de sus (eșalonul ofertelor de lux) sau în partea de jos (ofertele cu prețuri reduse sub cele ale producătorului). Ocaziile favorabile sunt mai rare în porțiunea de mijloc, unde detailiști ca Sears și JCPenney au avut dificultăți, iar Montgomery Ward chiar a ieșit de pe piață. Supermarketurile, magazinele universale și cele de tip „drogherie" sunt cele mai supuse la riscuri sau se află chiar la limită: din anul 2000 încoace, tot mai puțini consumatori au făcut săptămânal cumpărături în aceste canale, dat fiind că au tot apărut locuri mai noi și mai relevante care să le servească nevoile.[33] Pe măsură ce detailiștii cu rabat și-au îmbunătățit calitatea și imaginea, consumatorii s-au arătat dispuși să treacă la un nivel inferior al comerțului cu amănuntul. Target oferă designuri marca Todd Oldham, iar Kmart vinde o linie completă de lenjerie și pijamale marca Joe Boxer.[34] Pentru a putea concura mai bine, Sears și-a ajustat oferta de mărfuri, de servicii și de prețuri, în încercarea de a asigura o alternativă mult mai atrăgătoare decât magazinele cu rabat și magazinele universale.[35]

■ ***Creșterea investițiilor în tehnologie.*** Detailiștii apelează la calculatoare pentru a produce prognoze mai bune, pentru a-și controla costurile cu stocurile, pentru a comanda marfă de la furnizori, pentru a trimite e-mailuri între magazine și chiar pentru a face vânzare în magazine. Ei au început să adopte diverse sisteme de înaltă tehnologie: scanere electronice de casă,[36] transferul electronic de fonduri, schimbul electronic de date,[37] televiziunea cu circuit închis și radarele de trafic în magazine,[38] precum și sisteme perfecționate de manipulare a mărfurilor.

■ ***Prezența globală a marilor detailiști.*** Tot mai mulți detailiști cu formaturi-unicat și poziționare puternică a mărcii încep să intre în alte țări.[39] Detailiști americani cum ar fi McDonald's, The Limited, GAP și Toys "R" Us au devenit mărci proeminente la nivel global. Wal-Mart administrează peste 700 de magazine în străinătate. Printre detailiștii străini cu prezență în Statele Unite se numără: Marks and Spencer din Marea

Britanie, Benetton din Italia, hipermarketurile Carrefour din Franța, magazinele de mobilier IKEA din Suedia și supermarketurile Yaohan din Japonia.[41]

Mărcile comercianților

O tendință tot mai pronunțată în rândul detailiștilor și care presupune luarea unei decizii de marketing foarte impotante se referă la crearea unor mărcii proprii. O **marcă sub etichetă privată** (denumită și marcă de magazin, marcă a detailistului, marcă a distribuitorului sau marcă de intermediar) este o marcă dezvoltată de detailiști sau angrosiști. Detailiști cum ar fi Benetton, The Body Shop și Marks and Spencer oferă în principal mărfuri sub marca proprie. În Marea Britanie, cele mai mari lanțuri de magazine alimentare, Sainsbury și Tesco, vând în proporție de 40 și respectiv 45 la sută bunuri sub marca magazinului. În Statele Unite, mărcile de magazin reprezintă acum unul din cinci articole vândute, adică o afacere care s-a ridicat anul trecut la valoarea totală de 51,6 miliarde $, conform datelor comunicate de Asociația Producătorilor de Bunuri sub Etichetă Privată (Private Label Manufacturers' Association).

Unii experți cred că proporția de 50 la sută constituie limita naturală până la care detailiștii pot să ofere bunuri sub etichetă privată, deoarece: (1) consumatorii preferă anumite mărci naționale; și (2) multe categorii de produse nu se pretează practic sau în mod profitabil la comercializarea sub marcă privată. Dacă ipoteza se confirmă, atunci înseamnă că Target, de pildă, a atins această „limită": se estimează că, în prezent, 50 la sută din produsele oferite de magazinele Target sunt mărfuri sub etichetă privată, inclusiv extrem de popularele produse pentru menaj și locuință având designuri semnate de Michael Graves și Todd Oldham.

Într-adevăr, mărcile private câștigă rapid întâietate, într-un mod care îi sperie de-a dreptul pe producătorii bunurilor sub un nume de marcă național. Iată câteva exemple:[41]

- Mâncarea pentru câini Ol' Roy a detailistului Wal-Mart a depășit venerabila marcă Purina a producătorului Nestlé, în clasamentul celor mai bine vândute mărci de mâncare pentru câini.
- La fiecare două ventilatoare de tavan vândute în Statele Unite, unul provine din magazinele Home Depot, iar dintre acestea, majoritatea poartă eticheta privată Hampton Bay a detailistului.
- Publicația *Consumer Reports* a clasat înghețata cu ciocolată sub eticheta supermarketului Winn-Dixie înaintea mărcii de producător Breyer's.
- Lanțul-gigant de băcănii Kroger scoate 4 300 de alimente și băuturi sub eticheta proprie, din cele 41 de fabrici pe care le deține și le administrează.

Articole sub eticheta privată a intemediarului putem găsi în multe categorii de produse. Când au descoperit că ofertele de calculatoare de pe rafturile lor încep să se

reducă, marii detailiști de electronice ca Best Buy și Radio Shack și-au lansat propriile mărci private de PC-uri.[42]

Mărcile de intermediar

Ce motive ar avea detailiștii să-și complice existența, finanțând mărci proprii? În primul rând că sunt mai profitabile. Intermediarii caută producători cu supracapacitate, care se vor arăta dispuși să fabrice bunurile sub eticheta privată la un cost scăzut. Alte costuri, cum ar fi cele de cercetare-dezvoltare, cele cu publicitatea, cu promovarea vânzărilor și cu distribuția fizică, sunt și ele mult mai scăzute. Aceasta înseamnă că titularul mărcii private poate să perceapă un preț mai scăzut, dar reușind în continuare să obțină o marjă de profit ridicată. În al doilea rând, detailiștii își creează mărci de magazin exclusive pentru a se diferenția de concurenți. Mulți consumatori ajung să prefere mărcile de magazin, în privința anumitor categorii.

LOBLAW

Din 1984 încoace, de când a debutat pe piață linia de produse alimentare President's Choice a supermarketurilor Loblaw, ar fi greu și să pomenim termenul „marcă sub etichetă privată", fără să ne gândim imediat la President's Choice și Loblaw. Submarca Decadent de biscuiți cu ciocolată a acestui detailist cu sediul central la Toronto, în Canada, a devenit foarte repede un lider pe piața canadaiană, demonstrând că mărcile de magazin inovatoare pot să concureze în mod eficace cu mărcile naționale, egalându-le sau chiar depășindu-le la capitolul calității. Cu ajutorul unei strategii de utilizare a mărcii perfect adaptate la cerințele pieței, care a cuprins linia de lux President's Choice și linia de produse ieftine sub eticheta galbenă No Name, lanțul Loblaw a reușit să-și diferențieze magazinele și să se transforme într-o forță redutabilă de piață în Canada și în Statele Unite. Linia de produse President's Choice s-a bucurat de atât de mult succes, încât Loblaw o cedează sub licență unor detailiști neconcurenți din alte țări, trasformând astfel o marcă de magazin local – oricât de greu de crezut ar părea! – într-o marcă globală. Astăzi, vânzările la produsele sub marca proprie dau 30 la sută din totalul realizat de Loblaw, comparativ cu media canadiană de 20 la sută.[43]

Așa s-au „născut" mărcile de magazin. Mereu mai multe și mai multe lanțuri de magazine caută să iasă în evidență, pe foarte aglomeratul teren al comerțului cu amănuntul, cu o marcă pe care consumatorii să n-o mai poată găsi niciunde în altă parte:

RH MACY & CO.

Mulțumită unei inventive strategii de promovare a mărcii private, concepută de Federated Department Stores, firma-mamă a detailistului Macy's, adolescenții nu se mai înghesuie în foarte-la-modă buticurile de haine și accesorii „retro" din zona estică a orașului New York, preferând îmbrăcămintea sub etichetă American Rag de la Macy's. Pentru linia de articole în stil „retro", Federated Department Stores a creat în mod deliberat o atmosferă menită să ducă cu gândul la magazinele de haine la mâna a doua sau la târgurile de vechituri. Înainte de

lansarea mărcii American Rag, Federated Department Stores a semănat cu mare grijă sămânța propagandistică a autenticității, sponsorizând un turneu muzical al festivalului de cultură a tinerilor Lollapalooza și apelând la serviciile unui specialist în design și în strategie a mărcii.[44]

În unele cazuri, s-a manifestat chiar o revenire la regimul de marfă nediferențiată prin marcă, pentru anumite bunuri de consum general și pentru anumite produse farmaceutice. La începutul anilor 1970, Carrefour, inițiatorul conceptului francez de hipermarket, a introdus o linie de produse „fără marcă" (sau „produse generice") în magazinele proprii. **Produsele generice** sunt variante fără nume de marcă, în ambalaje foarte simple, și vândute la prețuri scăzute, ale unor produse de uz curent cum ar fi spaghete, șervețele din hârtie sau conserve cu compot de piersici. Aceste produse oferă o calitate standard sau mai scăzută, la prețuri care pot fi chiar și cu 20-40 la sută mai mici decât prețul mărcilor cărora li se face publicitate națională și cu 10-20 la sută mai mici decât mărcile sub etichetă privată ale detailiștilor. Prețul mai scăzut al produselor generice devine posibil grație ingredientelor de calitate mai slabă, costurilor mai scăzute de ambalare și etichetare și publicității minimale.

Amenințarea reprezentată de mărcile private

În confruntarea dintre mărcile producătorilor și cele ale detailiștilor, aceștia din urmă dețin multe avantaje și o putere de piață tot mai mare. Dat fiind că spațiul de vânzare este limitat, multe supermarketuri cer acum, pentru a accepta o marcă nouă, să li se achite o *taxă de introducere*, care să le acopere costul de introducere în ofertă și cel de aprovizionare. Totodată, detailiștii îi taxează pe furnizori și pentru alocarea unui spațiu special de expunere a mărfii și de reclamă în magazin. De regulă, ei vor acorda cel mai bun loc de expunere mărcilor proprii și se vor asigura că există stocuri suficiente. De asemenea, detailiștii au început în prezent să-și ridice nivelul de calitate al propriilor mărci private.

Puterea crescândă a mărcilor de magazin nu este singurul factor care erodează poziția mărcilor naționale. Consumatorii sunt mai sensibili la factorul preț și țin cont de calitatea mai bună, pe măsură ce producătorii concurenți și detailiștii de anvergură națională copiază și reproduc atributele celor mai bune mărci. Tirul neîntrerupt de cupoane și de oferte de preț speciale la care a fost supusă o întreagă generație de consumatori i-a obișnuit pe aceștia să cumpere în funcție de mărimea prețului. Faptul că firmele și-au redus costurile cu publicitatea la numai 30 de procente din bugetul total de promovare a dus la slăbirea capitalului de piață al mărcii firmei. Șirul nesfârșit de extensii ale mărcii și de extensii ale liniei a diluat identitatea mărcii și a condus la o proliferare a produselor generatoare de confuzie.

Producătorii au reacționat în fața amenințării ridicate de mărcile private, parțial prin aceea că au cheltuit sume substanțiale pe publicitate și pe promovare dirijată direct spre consumatori, în ideea de a susține un grad ridicat de preferință pentru marcă. Dar

prețurile trebuie să fie oarecum mai mari, pentru a se acoperi costul mai mare al promovării. În același timp, distribuitorii de masă îi presează pe producători să aloce o parte mai mare din bugetul promoțional bonificațiilor și ofertelor speciale pentru intermediari, dacă vor să obțină un spațiu adecvat în magazine. Din momentul în care cedează în fața acestor pretenții, producătorilor le rămân mai puțini bani de cheltuit pe reclamă și promovare destinată consumatorilor, iar poziția de lider a mărcilor proprii începe să se erodeze. În aceasta constă marea dilemă a producătorilor de mărci naționale.

Pentru a-și putea păstra puterea de piață, marketerii mărcilor-lider trebuie să investească masiv și permanent în activități de cercetare-dezvoltare, în ideea de a introduce mărci noi, extensii de linie, atribute noi și îmbunătățiri ale calității. Ei trebuie să susțină un program intens de publicitate dirijată spre atragerea cererii la detailiști, astfel încât să se mențină gradul înalt de recunoaștere a mărcii și de preferință pentru marcă în rândul consumatorilor. Ei trebuie să găsească modalități de a intra în parteneriat cu marii distribuitori de masă, într-un efort comun de eficientizare a logisticii și de identificare a strategiilor competitive apte să aducă economii. Unul dintre imperative îl reprezintă eliminarea tuturor costurilor inutile, pentru a se putea practica prețuri mai competitive. Mărcile naționale pot să impună un plus de preț, dar acesta nu poate depăși percepțiile consumatorilor în ce privește valoarea.[45] Iată un exemplu al modului în care trebuie să procedeze marketerii mărcilor-lider:

HEINZ

H. J. Heinz a reușit să-și păstreze poziția de lider în categoria produsului „ketchup", combinând cu pricepere mai multe elemente: un produs distinctiv, cu un gust ușor dulceag; o diferență de preț atent monitorizată în comparație cu concurenții; și o strategie agresivă în ce privește ambalarea, dezvoltarea produsului și eforturile promoționale – de exemplu: recipiente flexibile, din care ketchup-ul iese prin apăsare, dar fără să împroaște; ketchup cu arome și în culori neașteptate („verde exploziv"); și reclame extrem de originale.

Comerțul cu ridicata (angro)

Comerțul cu ridicata (angro) cuprinde toate activitățile pe care le presupune vânzarea de bunuri sau servicii către cei care le cumpără pentru revânzare sau utilizare în scopuri de producție. În domeniul comerțului cu ridicata nu intră producătorii industriali și agricoli, fiindcă desfășoară în principal activități de producție, și nici detailiștii. Între *angrosiști* (cărora li se spune și *distribuitori*) și detailiști există mai multe deosebiri. În primul rând, angrosiștii acordă mai puțină atenție promovării, atmosferei și locației, fiindcă au de-a face cu clienți organizaționali, nu cu consumatori finali. În al doilea rând, tranzacțiile cu ridicata sunt de obicei în cantitate mai mare decât cele cu amănuntul, iar angrosiștii acoperă de obicei o zonă de desfacere mai vastă decât detailiștii.

În al treilea rând, guvernul îi tratează altfel pe angrosiști decât pe detailiști, din punctul de vedere al reglementărilor legale și al impozitării.

De ce se apelează la angrosiști? Ce motive au producătorii să nu vândă direct detailiștilor sau consumatorilor finali? În general, angrosiștii apar acolo unde sunt mai eficienți în îndeplinirea uneia sau mai multora dintre funcțiile următoare:

- ***Vânzare și promovare.*** Forța de vânzare a angrosiștilor îi ajută pe producători, în condițiile unui cost relativ scăzut, să abordeze o clientelă formată din numeroase firme mici. Angrosiștii dispun de mai multe contacte, iar cumpărătorii au adesea mai multă încredere în angrosiști, decât ar putea avea într-un producător aflat la mare distanță.
- ***Cumpărare și organizare a asortimentului.*** Angrosiștii au posibilitatea să selecționeze articole și să alcătuiască asortimentele de care au nevoie clienții lor, scutindu-i astfel de un efort considerabil.
- ***Descărcare și împărțire pe loturi a mărfii în vrac.*** Angrosiștii oferă economii de cost pentru clienții lor, cumpărând marfa în containere și împărțind-o pe loturi mai mici.
- ***Depozitare.*** Angrosiștii depozitează marfa în spații proprii, reducând astfel costurile de gestiune și riscurile pentru furnizori și clienți.
- ***Transport.*** Angrosiștii au adesea posibilitatea să ofere o livrare mai rapidă, deoarece se află mai aproape de cumpărători.
- ***Finanțare.*** Angrosiștii îi finanțează pe clienți acordându-le credit, iar pe furnizori îi finanțează lansând comenzi în avans și plătindu-și la timp facturile.
- ***Asumarea riscului.*** Angrosiștii absorb o parte din riscuri, prin aceea că iau în posesie marfa și suportă costurile de asigurare împotriva furtului, deteriorării, perisabilității și uzurii.
- ***Informații despre piață.*** Angrosiștii le furnizează producătorilor și clienților informații despre activitățile concurenților, despre produsele nou apărute pe piață, despre evoluția prețurilor și așa mai departe.
- ***Servicii de management și consiliere.*** În multe cazuri, angrosiștii îi ajută pe detailiști să-și îmbunătățească activitatea, prin aceea că le instruiesc personalul de vânzare, îi sprijină în privința configurației și a aranjamentelor de expunere în magazin și instalează sisteme automate de contabilizare și control al stocurilor. Uneori îi vor ajuta pe clienții industriali prin aceea că le oferă servicii de instruire și de asistență tehnică.

Dezvoltarea comerțului cu ridicata și tipurile de angrosiști

Pe parcursul ultimilor câțiva ani, comerțul cu ridicata a crescut în Statele Unite.[46] Cauzele sunt multiple: înmulțirea fabricilor de mari dimensiuni amplasate la mare distanță de principalii cumpărători; producție în avans, mai degrabă decât ca răspuns la comenzi particulare; înmulțirea tipurilor de producători și utilizatori intermediari; și nevoia crescândă de adaptare a produselor la cerințele utilizatorilor intermediari și

finali, din punctul de vedere al cantităților, al ambalării și al formelor de produs. Principalele tipuri de angrosiști sunt prezentate în tabelul 16.4.

TABELUL 16.4 Principalele tipuri de angrosiști

Angrosiștii comercianți: Firme cu proprietari independenți, care cumpără în nume propriu mărfurile pe care le distribuie. Li se mai spune mici angrosiști, distribuitori sau intermediari de fabrică și se împart în două mari categorii: cu ofertă completă de servicii și cu ofertă limitată de servicii.

Angrosiștii cu ofertă completă de servicii: Rulează stocuri de marfă, întrețin o forță de vânzare, oferă credit, fac livrări și asigură asistență managerială. Comercianții angro vând în principal detailiștilor: unii oferă mai multe linii de mărfuri, alții oferă numai una sau două linii, iar o treia categorie oferă numai o anumită parte dintr-o linie. Distribuitorii industriali vând mai degrabă producătorilor, decât detailiștilor, și furnizează servicii cum ar fi creditare și livrare.

Angrosiștii cu ofertă limitată de servicii: *Angrosiștii de tip „plată și livrare pe loc" („cash-and-carry")* oferă o linie limitată de bunuri cu vânzare rapidă, pe care le vând contra numerar micilor detailiști. *Angrosiștii transportatori (cărăuși)* vând și livrează aproape în exclusivitate o linie limitată de mărfuri semi perisabile supermarketurilor, băcăniilor, spitalelor, restaurantelor și hotelurilor. *Angrosiștii expeditori* lucrează cu mărfuri în vrac și voluminoase, cum ar fi cărbunele, cheresteaua și utilajele grele. Angrosistul expeditor își asumă posesia și riscurile din momentul acceptării comenzii și până la primirea de către client. *Micii angrosiști mandatari* îi servesc pe detailiștii care dețin băcănii și drogherii mici, în principal cu articole nealimentare. Angajații care fac livrarea sunt cei care organizează etalarea, pun prețurile, aduc marfă proaspătă, organizează etalări la punctul de vânzare și țin evidența stocurilor. Micii angrosiști rămân titularii bunurilor livrate, facturându-le detailiștilor numai marfa cumpărată de consumatori. *Cooperativele producătorilor* colectează produse agricole pentru vânzare pe piețele locale. *Angrosiștii prin catalog* trimit cataloage cu produse clienților detailiști, industriali și instituționali; comenzile sunt onorate prin poștă, livrare cu mașina sau alte mijloace de transport.

Brokerii și agenții: Facilitează tranzacțiile de vânzare-cumpărare, contra unui comision între 2 și 6 la sută din prețul de vânzare; îndeplinesc funcții limitate; în general, se specializează pe o linie de produse sau pe un tip de client. *Brokerii* facilitează întâlnirea dintre cumpărători și vânzători și îi asistă în procesul de negociere; sunt plătiți de partea care i-a angajat. Exemple: brokerii de produse alimentare, brokerii imobiliari, brokerii de asigurări și brokerii de valori mobiliare. *Agenții (mandatarii)* îl reprezintă pe cumpărător sau pe vânzător în regim cvasipermanent. Majoritatea agențiilor de reprezentare a producătorilor sunt firme mici, care au doar câțiva specialiști în vânzare bine pregătiți. Agenția de vânzare deține prin contract autoritatea de a vinde întreaga producție a unui fabricant; agenția de achiziții sau de aprovizionare are, în general, o relație contractuală pe termen lung cu clienții pe care îi reprezintă și, în multe cazuri, se ocupă de primirea, inspectarea, depozitarea și expedierea mărfurilor cumpărate de clienții lor; comercianții comisionari fac recepția fizică a produselor și negociază vânzarea acestora.

Sucursalele și reprezentanțele producătorilor și detailiștilor: Unități de comerț cu ridicata conduse de vânzători sau cumpărători în mod direct, nu prin intermediul unor angrosiști independenți. Vânzarea se poate face prin sucursale și reprezentanțe separate de cele care se ocupă de cumpărare. Mulți detailiști își înființează reprezentanțe de achiziții în principalele centre comerciale.

Angrosiștii specializați: Intermediarii agricoli (care cumpără producția agricolă a numeroase ferme), depozitele și terminalele din industria petrolieră (care colectează producția a mai multe centre de extracție) și casele de licitații (care vând la licitație automobile, echipamente etc. către distribuitori și alte firme).

Deciziile de marketing ale angrosiștilor

În ultimii ani, distribuitorii-angrosiști au fost supuși unor presiuni tot mai mari, ca rezultat al apariției unor surse noi de concurență, al creșterii pretențiilor din partea clienților, al apariției noilor tehnologii și al faptului că mulți clienți industriali, instituționali și detailiști mari au început să-și facă aprovizionarea direct de la producători. Prin urmare, au fost nevoiți să-și elaboreze strategii de reacție adecvate. Una dintre tendințele majore a fost aceea de sporire a productivității activelor, printr-o mai bună gestionare a stocurilor și a creanțelor. Totodată, angrosiștii s-au văzut obligați să-și îmbunătățească deciziile strategice în privința piețelor-țintă, a gamei sortimentale de produse și servicii oferite, precum și în privința prețurilor, a promovării și a plasamentului.

PIAȚA-ȚINTĂ Angrosiștii trebuie să-și definească piețele-țintă. Pot să-și aleagă un grup-țintă alcătuit din clienți de aceeași mărime (de exemplu: numai detailiști mari), de același tip (de exemplu: numai magazine alimentare de cartier), cu aceleași cerințe de serviciu (de exemplu: clienți care au nevoie de credit) sau folosind un alt criteriu. În interiorul grupului-țintă, pot să-i identifice pe clienții cei mai profitabili și să-și conceapă oferte mai bune, de natură să le consolideze relația cu aceștia. De pildă, pot să propună un sistem de repetare automată a comenzii, pot să instituie un sistem de instruire managerială și de consultanță, ba pot chiar să tuteleze un lanț voluntar al detailiștilor. Iar pe clienții mai puțin profitabili pot să-i descurajeze prin impunerea unui volum minim al comenzii sau prin perceperea unor suprataxe asupra comenzilor mici.

GAMA SORTIMENTALĂ ȘI SERVICIILE „Produsul" angrosistului este gama sortimentală pe care o oferă. Angrosiștilor li se se pretinde imperios să ofere o linie completă și să aibă permanent stocuri suficiente pentru livrare imediată, dar costurile de rulare a unor stocuri foarte mari pot să anihileze profiturile. Angrosiștii din ziua de azi își reanalizează permanent numărul de linii oferite și le păstrează doar pe cele mai profitabile. Totodată, caută să vadă ce servicii contează cel mai mult pentru consolidarea relațiilor cu clienții, ce servicii trebui eliminate și ce servicii trebuie taxate suplimentar. Cheia succesului constă în a găsi un mix de servicii pe care clientul să pună preț.

DECIZIA PRIVITOARE LA PREȚURI De obicei, angrosiștii aplică un adaos procentual convențional peste costul bunurilor distribuite, de pildă 20 la sută, care să le acopere cheltuielile. Cheltuielile pot ajunge la 17 procente din marja brută, rămânând așadar o marjă de profit de aproximativ 3 procente. În comerțul angro cu produse de băcănie, marja medie de profit este adesea sub 2 procente. De curând, angrosiștii au început să experimenteze abordări noi în politica de stabilire a prețurilor. De exemplu, ar putea să-și reducă marja la unele linii, pentru a câștiga clienți noi. Iar când consideră că pot să-i ofere furnizorului o ocazie de a-și spori vânzările, îi vor cere o reducere specială de preț.

DECIZIA PRIVITOARE LA PROMOVARE Angrosiștii se bazează în principal pe forța proprie de vânzare, pentru a-și atinge obiectivele promoționale. Chiar și în acest caz, majoritatea consideră că este o chestiune de efort individual, în care discuțiile se poartă

între un singur reprezentant al angrosistului și un singur client, mai degrabă decât un efort colectiv, în echipă, îndreptat spre a construi o relație și spre a servi pe termen lung un client contractual. Angrosiștii ar avea mult de câștigat, dacă ar adopta câteva dintre metodele de formare a imaginii pe care le utilizează detailiștii. Angrosiștii trebuie să-și elaboreze o strategie promoțională de ansamblu, în care să intre acțiuni de publicitate în fața clienților organizaționali, acțiuni de promovare a vânzărilor și acțiuni de propagandă. Totodată, trebuie să utilizeze în mai mare măsură materialele și programele promoționale create de furnizori.

DECIZIA PRIVITOARE LA PLASAMENT În trecut, angrosiștii obișnuiau să se amplaseze în zone cu un nivel scăzut al chiriilor și al impozitelor locale, și nu investeau decât foarte puțini bani în amenajarea spațiilor de depozitare și de birou. De multe ori, sistemele de manipulare și de prelucrare a comenzilor erau cu mult în urma tehnologiilor disponibile. Astăzi, însă, angrosiștii cu vederi progresiste și-au îmbunătățit procedurile și costurile de manipulare a mărfurilor, construindu-și *depozite automatizate* și îmbunătățindu-și capabilitățile de aprovizionare cu ajutorul sistemelor informaționale avansate. Iată un exemplu:[47]

MCKESSON

McKesson Corporation este unul dintre liderii sectorului serviciilor medicale, care furnizează servicii de management al aprovizionării cu produse farmaceutice și consumabile medicale și chirurgicale, soluții informatice, sisteme de management automatizat al farmaciilor și servicii de marketing și vânzare pentru sectorul serviciilor de îngrijire a sănătății. La capitolul amplorii, al profunzimii și al razei de abordare, oferta firmei este inegalabilă, furnizând soluții-unicat de reducere a costurilor și de îmbunătățire a calității pentru farmacii, spitale, cabinete medicale individuale, centre de îngrijire medicală permanentă, unități spitalicești private, precum și pentru producătorii de medicamente și cei de articole medicale și chirurgicale. McKesson are o prezență redutabilă pe Internet, prin site-ul propriu www.mckesson.com, care oferă acces la informații despre firmă, despre oamenii ei, despre produsele oferite și despre servicii. Clienții firmei McKesson pot să folosească site-ul Web nu doar pentru a accesa aplicațiile de servicii medicale, ci și pentru a comanda și a urmări livrarea produselor farmaceutice și medicale.[48]

Tendințe în comerțul cu ridicata

Producătorii pot oricând să-i ocolească pe angrosiști sau să-i înlocuiască pe cei ineficienți cu alții mai buni. Iată care sunt principalele nemulțumiri ale producătorilor la adresa angrosiștilor: că nu le promovează suficient de agresiv linia de produse și că se poartă mai mult ca primitori de comenzi; că nu țin suficiente stocuri și, prin urmare, nu reușesc să onoreze comenzile clienților suficient de repede; că nu-i furnizează producătorului informații la zi despre piață, clienți și concurență; că nu atrag manageri de calibru și nu-și diminuează costurile; și că pretind prea mulți bani pentru serviciile lor.

Se părea, chiar, că angrosiștii se îndreaptă spre un declin semnificativ, pe măsură ce tot mai mulți producători și detailiști au trecut agresiv la programe de cumpărare directă. Dar angrosiștii experimentați s-au mobilizat în fața amenințării și au început să-și reproiecteze organizatoric activitatea. Distribuitorii-angrosiști de mare succes și-au adaptat serviciile, pentru a satisface cerințele în schimbare ale furnizorilor și clienților lor. Ei au înțeles că trebuie să adauge valoare canalului din care fac parte. De asemenea, au fost nevoiți să-și diminueze costurile de exploatare, investind în tehnologii mai avansate de manipulare a mărfurilor, în sisteme informaționale și în sisteme de lucru pe Internet.

GRAINGER

Pe piața nord-americană a produselor de întreținere a spațiilor de activitate economică, W. W. Grainger, Inc. este cel mai mare furnizor cu linie amplă. În anul 2002, vânzările au atins valoarea de 4,6 miliarde $. Grainger își servește clienții printr-o rețea cu aproape 600 de sucursale, 17 centre de distribuție și patru site-uri Web, pentru a putea garanta disponibilitatea din stoc a produsului solicitat și servirea rapidă. Centrele de distribuție sunt legate între ele cu o rețea de telecomunicații prin satelit, ceea ce a redus durata de reacție la solicitările clientului și a impulsionat cifra vânzărilor. Grainger le oferă clienților săi peste 500.000 de produse consumabile și 2,5 milioane de piese de schimb.[49]

Narus și Anderson au stat de vorbă cu lideri ai sectorului de distribuție industrială și au identificat patru modalități prin care aceștia își întăreau relațiile cu producătorii:

1. Căutau să încheie un acord clar cu producătorii lor, în privința funcțiilor pe care aceștia din urmă doresc să le îndeplinească angrosiștii în cadrul canalului de marketing.
2. Înțelegeau mai bine cerințele producătorilor, vizitându-le fabricile și participând la conferințele și expozițiile lor comerciale.
3. Își respectau angajamentele luate față de producător, în materie de volum al mărfurilor circulate, de achitare promptă a facturilor și de trimitere a informațiilor de la clienți.
4. Identificau și ofereau servicii cu valoare adăugată care să-i ajute pe furnizorii lor.[50]

Sectorul comerțului cu ridicata rămâne vulnerabil la una dintre cele mai persistente tendințe: rezistența îndârjită la încercările de creștere a prețurilor și „cernerea" furnizorilor în funcție de costuri și de calitate. Tendința spre integrare verticală, în care producătorii încearcă să-i controleze pe intermediari sau să-și înființeze propriile unități de intermediere, continuă să se manifeste cu putere. În caseta „Notă de marketing: Strategiile distribuitorilor-angrosiști de înaltă performanță" sunt rezumate câteva dintre strategiile folosite de organizațiile angrosiste care se bucură de succes.

NOTĂ de marketing

Strategiile distribuitorilor-angrosiști de înaltă performanţă

Lusch, Zizzo și Kenderine au studiat 136 de angrosiști din America de Nord și au ajuns la concluzia că angrosiștii cu vederi progresiste se reînnoiesc în cinci moduri:

1. ***Consolidarea operațiunilor de bază.*** Angrosiștii își dezvoltă competența expertă în distribuirea liniei lor de produse, astfel încât producătorii și detailiștii nu pot să le copieze eficiența.
2. ***Extinderea pe piețe globale.*** Angrosiștii americani, mai ales cei din domeniul chimicalelor, al electronicii și al calculatoarelor, s-au extins nu doar în Canada și Mexic, ci și în Europa și Asia.
3. ***Rezultate superioare cu mai puțin efort.*** Angrosiștii au investit masiv în tehnologie: aplicarea codurilor de bare și scanarea, depozite complet automatizate, transfer electronic de date (sisteme EDI) și tehnologie informațională avansată.
4. ***Aplicarea managementului calității totale.*** Angrosiștii progresiști încep să aplice filosofia managementului calității totale, îndreptat spre îmbunătățirea rezultatelor percepute de clienți, inclusiv cu evaluarea produselor primite de la furnizori – adăugând astfel valoare. Pe măsură ce tot mai mulți angrosiști vor adopta politica „zero defecte" în materie de servire a clientului, producătorii și detailiștii vor primi cu satisfacție această tendință, deoarece le sporește propria capacitate de a-i mulțumi pe clienți.
5. ***Concepția susținerii de marketing.*** Angrosiștii își dau seama că rolul lor nu se reduce la a reprezenta interesele furnizorilor sau interesele clienților, ci include și datoria de a le furniza susținere de marketing amândurora, acționând ca membru prețuit al lanțului valoric de marketing.

Sursele: Robert F. Lusch, Deborah Zizzo și James M. Kenderdine, „Strategic Renewal in Distribution", *Marketing Management* 2, no.2 (1993): pp. 20-29. A se vedea și *Foundations of Wholesaling – A Strategic and Financial Chart Book, Distribution Research Program* (Norman, OK: College of Business Administration, University of Oklahoma, 1996).

Logistica de piață

Distribuția fizică începe la fabrică. Managerii aleg o serie de depozite (puncte de stocare) și de transportatori care să livreze bunurile la destinațiile finale, în intervalul de timp dorit sau la cel mai scăzut cost total. Conceptul distribuției fizice a fost dezvoltat sub forma unei noțiuni mai generale, cea de **management al lanțului de aprovizionare (MLA)**. Managementul lanțului de aprovizionare începe mai devreme decât distribuția fizică: include procurarea intrărilor de proces adecvate (materii prime, componente și mijloace de producție); transformarea lor eficientă în produse finite; și expedierea lor spre destinațiile finale. O perspectivă încă și mai generală impune studierea modului în care furnizorii înșiși ai producătorului își obțin intrările de producție, mult în amontele lanțului de aprovizionare, până la nivelul materiilor prime. Perspectiva lanțului aprovizionării poate ajuta o firmă să-i identifice pe furnizorii și pe distribuitorii superiori și să-i sprijine în îmbunătățirea productivității, ceea ce în final duce la scăderea costurilor firmei.

Logistica de piață se referă la planificarea infrastructurii necesare pentru satisfacerea cererii, urmată de implementarea și controlul fluxurilor fizice de materiale și de bunuri finite, din punctul de origine către punctul de utilizare, în așa fel încât să fie îndeplinite cerințele clientului în condiții de profit.

Planificarea logisticii de piață se face în patru etape:[51]

1. Se decide asupra propunerii valorice a firmei către clienții ei. (Ce standarde de livrare la timp ar trebui oferite? Ce grad de precizie ar trebui atins, în activitatea de onorare a comenzilor și de facturare?)
2. Se decide asupra configurației optime a canalului și a strategiei de rețea pentru abordarea clienților. (Cum ar fi mai bine ca firma să-i servească pe clienți: direct sau prin intermediari? Cu ce produse să se aprovizioneze și de la care fabrici? Câte depozite să se utilizeze și unde să fie amplasate acestea?)
3. Se perfecționează competența operațională în materie de previzionare a vânzărilor, de management al depozitelor, de management al transportului și de management al materialelor.
4. Se implementează soluția cu cele mai bune sisteme informaționale, cele mai bune dotări, cele mai bune politici și cele mai bune proceduri.

Perspectiva logisticii de piață conduce la o analiză a celor mai eficiente căi de furnizare a valorii:

■ O firmă producătoare de software consideră, în mod normal, că sarcina ei constă în a produce și a ambala dischete și manuale de software, și a le expedia angrosiștilor – care le expediază detailiștilor pentru a fi vândute clienților. Clienții iau pachetul acasă sau la birou, după care descarcă programele în memoria permanentă a unui calculator. Logistica de piață abordează problema din perspectiva a două sisteme superioare de furnizare. Primul presupune comandarea softului pentru descărcare direct în calculatorul clientului. Sau, ca variantă alternativă, softul ar putea fi încărcat într-un calculator de către fabricantul calculatorului. Ambele soluții elimină nevoia de tipărire, ambalare, expediere și stocare a milioane de dischete și de manuale. Aceleași soluții sunt disponibile și pentru distribuirea înregistrărilor muzicale, a ziarelor, a jocurilor video, a filmelor și a altor produse care conțin voce, text, date sau imagini.

■ Detailiștii IKEA, francizații celui mai mare lanț din lume de vânzare cu amănuntul a mobilierului și dotărilor pentru locuință, au posibilitatea să vândă mobilă și dotări de bună calitate la un preț de cost cu 20 de la sută mai scăzut decât cel al concurenților. Economiile de cost ale conceptului de franciză IKEA rezultă din mai multe surse: (1) Detailiștii IKEA cumpără cantități atât de mari de mobilă și dotări pentru locuință, încât obțin prețuri mai mici; (2) mobila și dotările sunt proiectate în formă „demontabilă" și, prin urmare, pot fi expediate în stive orizontale, la un tarif de transport mult mai scăzut; (3) clientul își duce singur mobila acasă, scutindu-l pe detailist de costul livrării;

(4) clientul își asamblează piesele singur. Conceptul IKEA funcționează cu un adaos mic și cu un volum de vânzare mare.

Sistemele logistice integrate

Logistica de piață impune existența unor **sisteme logistice integrate (SLI)**, care să includă gestiunea materialelor, sistemele de circulație a materialelor și cele de distribuție fizică, susținute cu tehnologie informațională. La proiectarea sau administrarea acestor sisteme vor participa adesea și furnizori terți, cum ar fi FedEx Logistics Services (unitatea de servicii logistice a companiei FedEx) sau Ryder Integrated Logistics. Firma Volvo, în colaborare cu FedEx, și-a înființat la Memphis un depozit care are pe stoc oferta integrală de piese de schimb pentru camioane Volvo. Un concesionar care are nevoie urgentă de o piesă telefonează la un număr netaxabil și piesa este trimisă cu avionul în aceeași zi, pentru a fi livrată până seara, fie la aeroport, fie la locul de activitate al concesionarului – dacă nu chiar la unitatea de service de pe șoseaua unde a rămas în pană camionul.

Sistemele informaționale joacă un rol critic în managementul logisticii de piață, mai ales calculatoarele, terminalele de la punctul de vânzare (terminalele POS), codurile unitare de produs, urmărirea prin satelit, transferul electronic de date (sistemele EDI) și transferul electronic de fonduri (sistemele EFT). Introducerea acestor inovații a scurtat durata ciclului de onorare a comenzii, a redus volumul de activitate birocratică, a redus rata de eroare în completarea documentelor și a asigurat un control mai bun al operațiunilor. Astfel, firmele au posibilitatea să facă promisiuni gen „produsul va fi gata de recepție la rampa 25, mâine dimineață la ora 10“ și să verifice îndeplinirea acestei promisiuni prin intermediul informației.

Logistica de piață presupune mai multe tipuri de activități. Prima este prognoza vânzărilor, pe baza căreia compania își planifică nivelurile de distribuție, de producție și de stocuri. Planurile de producție indică materialele pe care trebuie să le cumpere departamentul de aprovizionare. Aceste materiale sunt aduse cu mijloace de transport, intră în zona de primire și sunt depozitate ca stocuri de materii prime. Materiile prime sunt transformate în produse finite. Stocul de produse finite reprezintă legătura dintre comenzile clientelei și activitatea de fabricație. Comenzile clienților trag în jos nivelul stocului de produse finite, iar activitatea de fabricație îl împinge în sus. Produsele finite ies de pe linia de montaj și trec prin ambalare, depozitare la fabrică, prelucrare în camera de expediții, transport, depozitare pe teren, livrare la client și service.

Managerii au început să-și facă probleme în legătură cu costul total al logisticii de piață, care poate să ajungă la 30-40 de procente din costul produsului. Firmele din sectorul produselor de băcănie, spre exemplu, consideră că și-ar putea diminua cifra anuală a costurilor de exploatare cu 10 la sută, adică 30 de miliarde $, numai prin îmbunătățirea logisticii de piață. O cutie tipică de cereale pentru micul dejun petrece

104 zile în lanțul logistic, de la fabrică la supermarket, înaintând cu greu printr-un adevărat labirint de angrosiști, distribuitori, brokeri și case de comasare a achizițiilor.[52] Cu o asemenea lipsă de eficiență, nu trebuie să ne mire că experții numesc logistica de piață „ultima frontieră pentru economiile de cost". Costurile mai mici cu logistica de piață vor permite practicarea unor prețuri mai mici, obținerea unor marje de profit mai mari sau și una, și alta. Dar, chiar și atunci când costul logisticii de piață este mare, un program bine gândit de organizare logistică poate fi o armă puternică de marketing competitiv. Firmele pot să atragă clienți suplimentari prin aceea că oferă serviciu mai bun, timp mai scurt de onorare a comenzii sau prețuri mai mici, prin îmbunătățiri aduse logisticii de piață.

Obiectivele logisticii de piață

Multe firme își formulează obiectivele de logistică în termeni cum ar fi „aducerea mărfurilor necesare la destinațiile stabilite, în termenul de timp stabilit și la costul cel mai scăzut". Din păcate, un asemenea obiectiv nu prea are utilitate practică. Nici un sistem de logistică a pieței nu poate să asigure concomitent maximizarea serviciilor pentru client și reducerea la minimum a costurilor de distribuție. Prestația maximă pentru client presupune păstrarea unor stocuri mari, transport de primă calitate și depozite multiple – iar toate acestea majorează costurile cu logistica de piață.

O firmă nu poate ajunge la eficiența logisticii de piață doar impunând fiecărui manager din sistemul logistic să-și diminueze propriile costuri de logistică. Costurile logistice interacționează, iar relațiile dintre ele sunt adesea invers proporționale. De exemplu:

- Managerul de trafic preferă transportul pe calea ferată, în fața celui cu avionul, fiindcă este mai ieftin. Dar, transportul cu trenul fiind mai lent, expedițiile făcute în acest sistem blochează mai multă vreme fondul de rulment, întârzie plata facturilor de către clienți și riscă să-i determine pe aceștia să cumpere de la concurenți care oferă o servire mai rapidă.
- Departamentul de expediții utilizează containere mai ieftine, pentru a reduce la minimum costul de transport. Containerele mai ieftine duc la o rată mai înaltă de deteriorare a mărfurilor și provocă nemulțumirea clienților.
- Managerul responsabil cu stocurile preferă să aibă volume scăzute de marfă pe stoc. Acest lucru face să crească numărul comenzilor neonorate din cauza lipsei din stoc sau onorate cu mare întârziere, volumul de documente prelucrate, numărul de loturi speciale de producție și expedițiile de urgență la costuri mult mai mari.

Dat fiind că activitățile de logistică presupun situații în care trebuie să fie compensați factori cu efecte contrare, deciziile trebuie luate la nivelul sistemului total. Punctul de plecare îl reprezintă studierea cerințelor clienților și a ofertelor concurenților. Clienții sunt interesați de livrarea la timp, de disponibilitatea furnizorilor în a le satisface

trebuințele urgente, de manipularea cu grijă a mărfurilor, de disponibilitatea furnizorului în a primi înapoi produsele necorespunzătoare și a le înlocui cu promptitudine.

Firma trebuie apoi să studieze importanța relativă a acestor elemente de prestație. De exemplu, pentru cumpărătorii de copiatoare este foarte importantă durata intervenției de reparații. Xerox și-a creat un standard de prestație conform căruia „oriunde în Statele Unite trebuie să putem repune în funcțiune un copiator defect, în termen de trei ore de la primirea solicitării de intervenție". În consecință, Xerox și-a creat o diviziune atent dimensionată în materie de personal, piese de schimb și amplasare a unităților de service, pentru a putea onora această promisiune.

Firma trebuie să ia în considerare și standardele de prestație ale concurenților săi și, în mod normal, va trebui fie să se ridice la același nivel, fie să-l depășească. Obiectivul, însă, nu-l reprezintă maximizarea încasărilor, ci maximizarea profiturilor. Firma trebuie să analizeze costurile pe care le incumbă asigurarea unui nivel superior al prestației. Unele companii oferă mai puțin serviciu și percep un preț mai scăzut. Altele oferă un serviciu superior și percep un preț mai mare.

În fine, compania trebuie să vină cu o promisiune în fața clienților. Coca-Cola vrea „să pună Coke la îndemâna dorinței". Land's End, detailistul-gigant de îmbrăcăminte, își propune să răspundă în maximum 20 de secunde la fiecare apel telefonic și să expedieze în termen de 24 de ore fiecare comandă primită. Unele companii merg chiar mai departe, definind standarde pentru fiecare factor de serviciu. Un fabricant de aparatură electrică și-a stabilit următoarele standarde de serviciu: să livreze cel puțin 95 la sută din totalul comenzilor primite de la distribuitori în termen de șapte zile de la primirea comenzii, să onoreze comenzile distribuitorilor cu o exactitate de 99 la sută, să răspundă la apelurile distribuitorilor privind stadiul de livrare a comenzii în termen de trei ore și să ia toate măsurile necesare pentru ca proporția mărfii deteriorate în cursul livrării să nu depășească unu la sută.

Date fiind obiectivele de logistică, firma trebuie să-și proiecteze un sistem care să reducă la minimum costul realizării acestor obiective. Fiecare sistem posibil pentru logistica de piață va conduce la costul următor:

$$P = T + FD + VD + V$$

unde:
P = costul total al sistemului propus pentru logistica de piață
T = costul total de transport al sistemului propus
FD = totalul costurilor fixe aferente depozitului din sistemul propus
VD = totalul costurilor variabile aferente depozitului din sistemul propus (inclusiv stocurile)
V = costul total al vânzărilor pierdute din cauza întârzierii medii în livrare, în cazul sistemului propus

Alegerea unui sistem anume pentru logistica de piață impune examinarea costului total *(P)* aferent fiecărui sistem propus și alegerea celui cu costul cel mai mic. Dacă evaluarea

costului vânzărilor pierdute este dificilă, firma ar trebui să-și propună reducerea la minimum a sumei $T + FD + VD$ pentru un anumit nivel planificat al serviciilor oferite.

Deciziile referitoare la logistica de piață

Există patru decizii majore care se cer luate în privința logisticii de piață: (1) Cum ar trebui să se facă gestionarea comenzilor (prelucrarea sau procesarea comenzilor); (2) Unde ar trebui să fie amplasate stocurile (depozitarea); (3) Cât de mare ar trebui să fie nivelul permanent al stocurilor (gestiunea stocurilor); (4) Cum ar trebui să fie expediate mărfurile (transportul).

PRELUCRAREA (PROCESAREA) COMENZILOR În ziua de azi, majoritatea firmelor încearcă să scurteze durata *ciclului comandă-încasare*, adică timpul scurs între primirea comenzii, livrare și achitarea mărfii livrate. Acest ciclu de operațiuni cuprinde numeroase etape: transmiterea comenzii de către reprezentantul de vânzări, înregistrarea comenzii și verificarea bonității clientului, planificarea stocurilor și a producției, expedierea comenzii și a facturilor, și încasarea contravalorii comenzii. Cu cât ciclul este mai îndelungat, cu atât scade satisfacția clientului și profitul firmei furnizoare. Personalul de vânzare se poate arăta lent în transmiterea comenzilor și poate folosi comunicații ineficiente; aceste comenzi se pot aduna în vrafuri pe biroul celor însărcinați cu prelucrarea, care așteaptă aprobarea departamentului de creditare și informațiile privind disponibilul pe stoc din partea depozitului de marfă.

Firmele trebuie să se gândească la criterii pentru situația ideală: „comanda perfectă". Să presupunem că așteptările clientului sunt următoarele: livrare la timp, în cantitate completă și exact în sortimentul comandat, și facturare corectă și exactă. Să presupunem că furnizorul are 70 la sută șanse să îndeplinească perfect toate cele patru criterii, pentru toate comenzile primite. Prin urmare, probabilitatea ca furnizorul să onoreze perfect cinci comenzi la rând către clientul respectiv va fi de $0{,}70^5 = 0{,}168$. Seria de dezamăgiri la care va fi supus clientul este foarte probabil să-l determine să renunțe la acest furnizor. Un standard de 70 la sută nu este de ajuns.

Dar firmele fac progrese mari. Spre exemplu, General Electric exploatează un sistem informatic care verifică situația de credit a clientului în momentul primirii unei comenzi și determină dacă și unde există în stoc articolele solicitate. Calculatorul emite un ordin de expediție, întocmește factura pentru client, actualizează evidența stocurilor, trimite o comandă de producție pentru completarea stocului și îl anunță pe reprezentantul de vânzări că s-a trimis comanda pentru clientul lui – toate acestea în mai puțin de 15 secunde.

DEPOZITAREA Orice firmă trebuie să-și depoziteze produsele finite până în momentul în care ajung să fie vândute, deoarece ciclurile de producție și consum nu coincid decât rareori. Funcția depozitării ajută la îndepărtarea discrepanțelor dintre cantitățile produse și cele dorite de piață. Firma trebuie să decidă asupra numărului de locații pentru

depozitare. Firmele din sectorul bunurilor de consum preambalate și-au tot redus numărul locațiilor de depozitare, de la 10-15, până la 5-7, iar distribuitorii de medicamente și produse medicale și-au redus numărul locațiilor de depozitare de la 90 la circa 45. Pe de o parte, mai multe locații înseamnă că marfa va putea fi livrată mai repede clienților, dar mai înseamnă, totodată, și costuri mai mari de depozitare și de gestiune a stocurilor. Pentru a-și reduce costurile de depozitare în paralel a unor stocuri identice, firma ar putea să-și centralizeze stocurile într-un singur loc, apelând la mijloace rapide de transport pentru onorarea comenzilor. De exemplu, după ce National Semiconductor și-a închis cele șase antrepozite și și-a înființat un depozit central de distribuție în Singapore, timpul normat de livrare i-a scăzut cu 47 la sută, costurile de distribuție i-au scăzut cu 2,5 la sută, iar vânzările i-au crescut cu 34 la sută.[53]

O parte din marfă se stochează în apropierea fabricii, iar restul se plasează în depozite amplasate în alte locuri. Firma ar putea deține depozite proprii, dar și să închirieze spațiu în depozite publice. *Antrepozitele* păstrează mărfurile pe perioade cu durată moderată sau mare. *Depozitele de distribuție* primesc marfa de la diverse fabrici și de la diverşi furnizori și o expediază mai departe cât mai repede posibil. *Depozitele automatizate* utilizează sisteme avansate de manipulare a mărfurilor, sub comanda unui singur calculator central. Când Helene Curtis Company, de pildă, și-a înlocuit vechile antrepozite „antediluviene“ cu un depozit automatizat complet nou, în valoare de 32 de milioane $, și-a redus cu 40 la sută costurile de distribuție.[54]

Unele depozite au început acum să preia o parte dintre activitățile derulate altădată la fabrică, printre care asamblarea, ambalarea și construirea etalajelor promoționale. Prin „amânarea“ în acest mod a finalizării ofertei, se pot obține economii de cost și o adaptare mai de detaliu a ofertei la cererea pieței.

STOCURILE Nivelul stocurilor reprezintă o decizie majoră în logistica de piață. Personalul de vânzare ar vrea ca firma să aibă tot timpul suficiente stocuri pentru a onora imediat toate comenzile clienților. O asemenea pretenție, însă, diminuează eficiența costurilor. *Costul stocului de marfă crește într-un ritm tot mai accelerat, pe măsură ce nivelul serviciului prestat clienților se apropie de 100 la sută.* Conducerea managerială trebuie să afle mai întâi cu cât ar crește vânzările și profiturile, ca rezultat al majorării stocurilor permanente și al angajamentului în direcția unor durate mai scurte de onorare a comenzii, și abia apoi să ia o decizie.

Decizia privind mărimea stocului impune să se știe cât și când trebuie comandat. Pe măsură ce stocul se diminuează, managerii trebuie să știe la ce nivel trebuie lansată o nouă comandă. Acest nivel al stocului se numește *pragul de comandă (de repetare a comenzii)*. Un prag de 20 înseamnă că trebuie lansată o comandă atunci când stocul coboară sub 20 de unități. Pragul de comandă trebuie să pună în echilibru riscurile de neonorare a comenzii din cauza epuizării stocului, cu costurile pe care le presupune stocul supranormativ. Cealaltă decizie se referă la cantitatea care trebuie comandată. Cu

cât crește cantitatea comandată, cu atât mai rar trebuie lansată o comandă. Firma trebuie să pună în echilibru costurile de prelucrare a comenzilor cu costurile de păstrare a mărfii pe stoc. *Costurile de prelucrare a comenzii*, pentru un producător, constau din *costurile de pregătire a producției* și din *costurile curente* (costurile de exploatare, atunci când merge producția) pentru articolul respectiv. Atunci când costurile de pregătire a producției sunt mici, producătorul poate să fabrice articolul mai des, iar costul mediu pe articol este destul de stabil și egal cu costurile curente. Când costurile de pregătire sunt mai mari, însă, producătorul poate să diminueze costul mediu pe unitate, producând o cantitate mai mare pe seria de producție și întreținând un stoc mai mare de marfă.

Costurile de prelucrare a comenzii trebuie comparate cu *costurile de păstrare a mărfii pe stoc*. Cu cât stocul mediu de marfă este mai mare, cu atât cresc costurile de păstrare a mărfii pe stoc. Aceste costuri cuprind taxele de depozitare, costul capitalului investit, impozite și asigurări, costuri de amortizare pentru uzura fizică și pentru obsolescență. Costurile de păstrare pe stoc pot ajunge chiar la 30 la sută din valoarea totală a mărfii din stoc. În consecință, managerii de marketing care vor ca firmele lor să întrețină cantități mari pe stoc trebuie să poată demonstra că majorarea stocurilor va duce la creșteri ale profitului brut suficient de mari încât să depășească totalul costurilor de păstrare pe stoc.

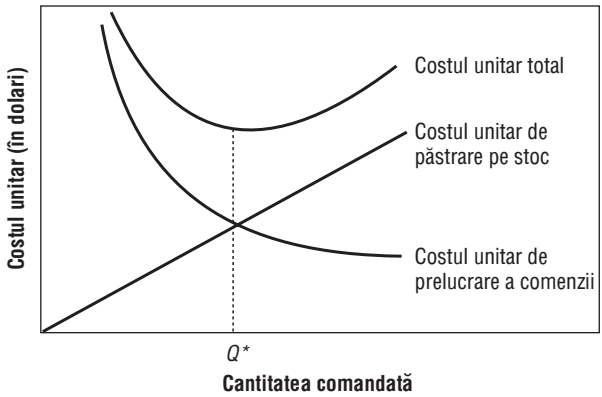
Cantitatea optimă a comenzii poate fi determinată analizând curba costurilor de prelucrare a comenzii, în tandem cu cea a costurilor de păstrare a mărfii pe stoc, pentru niveluri diferite ale cantității comandate. În graficul din figura 16.2 se poate vedea cum costul unitar de prelucrare a comenzii scade odată cu creșterea numărului de unități comandate, deoarece costurile comenzii se repartizează pe un număr mai mare de unități. Cheltuielile unitare cu păstrarea pe stoc cresc proporțional cu numărul de unități comandate, deoarece fiecare unitate rămâne mai multă vreme pe stoc. Cele două curbe se însumează pe verticală, sub forma unei curbe a costurilor totale. Punctului de minim al curbei costurilor totale îi corespunde pe abscisă cantitatea optimă a comenzii, notată cu Q*.[55]

Firmele își reduc costurile de păstrare pe stoc prin tratarea în mod diferit a articolelor de stoc, respectiv prin poziționarea lor după gradul de risc și după gradul de oportunitate. Astfel, există articole de blocaj (cu un grad mare de risc și cu un grad scăzut de oportunitate); articole critice (cu un grad mare de risc și cu un grad mare de oportunitate); mărfuri generale (cu un grad scăzut de risc și cu un grad ridicat de oportunitate); și articole tracasante (cu un grad scăzut de risc și cu un grad scăzut de oportunitate).[56] De asemenea, tendința este în favoarea păstrării articolelor cu circulație lentă într-un depozit central, în timp ce stocurile cu vânzare rapidă sunt duse în depozite mai apropiate de locațiile clienților.

Soluția ultimă la dezideratul unui *stoc cvasi-nul* constă în a produce la comandă, nu pe stoc. Sony numește această abordare „metoda SOMA", de la „sell-one, make-one" –

FIGURA 16.2

Determinarea cantității optime a comenzii



„unul se vinde, unul se face". Dell, de exemplu, îl determină pe client să comande un calculator și să-l plătească în avans, după care folosește banii clientului ca să-i plătească pe furnizorii care îi trimit componentele necesare. Atâta timp cât clienții nu au nevoie imediată de produsul comandat, toată lumea economisește bani.

Unii detailiști folosesc site-ul eBay, pentru a se debarasa de stocurile excedentare de marfă. Cel puțin cinci-șase mari lanțuri de comerț cu amănuntul și-au înființat „Magazine eBay": pagini Web dedicate mărfurilor pe care le comercializează. „Magazinele eBay" sunt folosite pentru scoaterea la licitație a unei mari varietăți de articole, începând cu stocuri supranumerare și terminând cu bunuri returnate, recondiționate sau ușor deteriorate. Eliminându-l din circuit pe intermediarul lichidator tradițional, detailiștii pot să câștige între 60 și 80 de cenți la fiecare dolar de marfă excedentară, față de numai 10 cenți cât obțineau înainte. Printre marii detailiști care și-au agățat firma pe site-ul eBay se numără Sharper Image, Sears, Ritz Camera și Best Buy.[57]

TRANSPORTUL Marketerii trebuie să se ocupe atent de deciziile privind modalitățile de transport alese, deoarece sunt lucruri care influențează stabilirea prețurilor, performanța în materie de livrare la timp și starea în care ajung mărfurile la destinație – iar toate acestea influențează satisfacția clientului.

Pentru expedierea bunurilor sale către depozite, către distribuitori și către clienți, firma are de ales între cinci modalități de transport: pe calea ferată, cu avionul, cu camionul, pe apă și prin conducte. Expeditorii de mărfuri iau în calcul criterii cum ar fi: viteza, frecvența, siguranța, capacitatea, disponibilitatea, posibilitatea de urmărire în circuit a mărfii expediate și costul. Din punctul de vedere al vitezei, favorite indiscutabile sunt avionul și camionul. Dacă se urmărește costul scăzut, sunt de preferat ultimele două opțiuni: pe apă și prin conducte.

Expeditorii de mărfuri au început în tot mai mare măsură să combine două sau mai multe modalități de transport, grație transportului cu containerele. **Transportul cu containerele („containerizarea")** constă în a introduce mărfurile în containere sau

remorci care pot fi transferate cu ușurință între două tipuri de mijloace de transport. Se pot face mai multe tipuri de combinații: pe calea ferată și pe șosea (*transport feroviar și rutier*); pe apă și pe șosea (*transport pe apă și rutier*); pe calea ferată și pe apă (*transport feroviar și pe apă*); cu avionul și pe șosea (*transport cu avionul și rutier*). Fiecare combinație oferă anumite avantaje. De pildă, transportul cu trenul și cu camionul este mai ieftin decât numai cu camionul, asigurând în același timp flexibilitate și comoditate.

În alegerea modalităților de transport, expeditorii pot să apeleze la transportatori particulari, la prestatori de servicii de transport pe bază de contract și la firme de transport colectiv. Dacă expeditorul de marfă deține propriile mijloace de transport (camioane sau avioane), atunci devine *transportator particular*. Un *transportator pe bază de contract* este o organizație independentă care prestează terților servicii de transport pe bază de contract. Un *transportator în comun* furnizează servicii de transport între puncte prestabilite, în baza unui orar fix, și îi servește pe toți expeditorii la tarife standard.

În prezent, se investesc miliarde de dolari în dezvoltarea unor sisteme care să aducă produsele acasă la oameni în cadrul unei perioade scurte de livrare (așa-numitele „sisteme de livrare pe ultimul kilometru"). Domino's Pizza și-a organizat în așa fel locațiile punctelor de franciză încât să poată promite livrarea acasă a pizzei comandate, încă fierbinte, în termen de o jumătate de oră. Posibil ca, foarte curând, consumatorii să abandoneze ideea de a se obosi să se ducă la magazin pentru mâncare, casete video sau îmbrăcăminte, preferând în schimb să ceară magazinelor să le livreze acasă aceste produse, în același interval de timp.

Învățăminte pentru organizații privind logistica de piață

Experiența în materie de logistică a pieței i-a făcut pe manageri să tragă trei mari învățăminte:

1. Firmele trebuie să-și numească un cadru superior (de pildă, un vicepreședinte) care să fie unicul punct de contact pentru toate elementele logistice. Vicepreședintele respectiv ar trebui să răspundă de performanța realizată în managementul logisticii de piață, atât în privința criteriilor de cost, cât și a celor de satisfacție a clientului.
2. Vicepreședintele responsabil cu logistica trebuie să convoace ședințe periodice (săptămânale, bilunare) cu personalul de vânzare și de operațiuni, pentru a analiza situația stocurilor, a costurilor operaționale și a indicatorilor de servire și de satisfacție a clientelei, precum și pentru a lua în considerare condițiile de pe piață, obiectivul fiind acela de a determina eventualele modificări necesare în planificarea producției.
3. Condiția esențială pentru realizarea în viitor a unei performanțe logistice superioare competițional o reprezintă utilizarea noilor softuri și sisteme specializate.

Strategiile pentru logistica de piață trebuie să derive din strategiile de activitate ale firmei, mai degrabă decât să se bazeze exclusiv pe considerente de cost. Sistemul logistic trebuie să utilizeze intensiv informația și să instituie legături electronice între toți participanții semnificativi la sistem. În fine, compania ar trebui să-și stabilească obiectivele de logistică în ideea echivalării sau depășirii standardelor de prestație ale concurenților, și ar trebui să-i implice în procesul de planificare logistică pe reprezentanții tuturor compartimentelor de lucru care participă la proces.

Ce se întâmplă dacă logistica de piață a unei firme nu este organizată corespunzător? Kodak a lansat o campanie publicitară națională pentru un nou aparat de fotografiat, înainte de a fi luat măsuri să aprovizioneze magazinele cu suficiente aparate. Constatând că produsul nu este disponibil, clienții au cumpărat în loc aparate Polaroid.

Clienții mari din ziua de azi au exigențe sporite în privința sprijinului logistic, ceea ce va majora costurile furnizorului. Clienții doresc livrări mai frecvente, pentru a nu fi nevoiți să întrețină stocuri mari, și doresc cicluri mai scurte de onorare a comenzii, ceea îi obligă pe furnizori să-și creeze capacități ridicate de livrare din stoc. De multe ori, clienții doresc ca livrarea să se facă direct la magazin, mai degrabă decât prin expediții spre centrele lor de distribuție. În plus, ei doresc ca bunurile comandate să le fie livrate în paleți combinați, mai degrabă decât separați; doresc termene promise de livrare mai scurte; și, în unele cazuri, doresc modificări adaptate la comandă pentru ambalare și etichetare, precum și servicii de etalare în magazin.

Furnizorii nu pot spune nu în fața acestor cerințe, dar măcar pot să-și instituie programe logistice diferite, cu niveluri diferite de servire și de taxare a clientului. Dacă vor să lucreze inteligent, firmele trebuie să renunțe la serviciul logistic „de tip universal" și să-și adapteze ofertele la cerințele fiecărui client important. Compartimentul de relații comerciale al firmei va stabili o *distribuție diferențiată*, oferind programe diferite de servicii combinate pentru clienți diferiți.

REZUMAT

1. Comerțul cu amănuntul (en detail) cuprinde toate activitățile de vânzare a bunurilor sau a serviciilor direct către consumatorii finali, spre utilizare personală și necomercială. Detailiștii pot fi clasificați în trei categorii: comercianți cu vânzare prin magazine, comercianți cu vânzare în afara magazinelor și organizații detailiste (societăți comerciale care se adresează clientului individual).
2. La fel ca produsele, tipurile de magazine cu amănuntul parcurg etape de creștere și de declin. Pe măsură ce magazinele existente oferă tot mai multe servicii pentru a rămâne competitive, le cresc costurile și prețurile, facilitând astfel apariția unor forme noi de comerț cu amănuntul, care oferă un mix de marfă și de servicii la prețuri mai mici. Principalele tipuri de magazine cu amănuntul sunt: magazinele specializate; magazinele universale; supermarketurile; magazinele generale de de cartier; magazinele cu rabat (unde marfa se vinde sub prețul producătorului); detailiștii cu prețuri mult reduse (magazinele de fabrică, detailiștii

independenți cu prețuri mult reduse și cluburile-depozit); supermagazinele (magazinele combinate și hipermarketurile); și saloanele de prezentare pe bază de catalog.

3. Deși majoritatea bunurilor și serviciilor se vând prin magazine, comerțul neefectuat prin magazine a început și el să se dezvolte. Principalele tipuri de comerț cu amănuntul efectuat în afara magazinelor sunt: vânzarea directă (vânzarea individuală, vânzarea prin prezentare la domiciliu cu invitați și marketingul de rețea multinivel); marketingul direct (care cuprinde comerțul electronic și vânzarea cu amănuntul pe Internet); vânzarea prin automate; și firmele care prestează servicii de achiziții pentru terți.
4. Deși multe magazine sunt deținute de proprietari independenți, un număr tot mai mare încep să facă parte dintr-o formă sau alta de lanț corporatist. Organizațiile detailiste sunt capabile să realizeze mari economii de scară, cum ar fi o mai mare putere de cumpărare, o mai largă recunoaștere a mărcii și o pregătire profesională mai bună a angajaților. Principalele tipuri de comerț cu amănuntul în formă de organizare corporatistă sunt: lanțurile corporatiste de magazine, lanțurile voluntare, cooperativele detailiștilor, cooperativele de consum, organizațiile în franciză și conglomeratele de comercializare.
5. La fel ca toți ceilalți marketeri, și detailiștii trebuie să-și întocmească planuri și să ia decizii în privința piețelor-țintă, a asortimentului și a procurării produselor, a serviciilor și a atmosferei din magazine, a prețului, a promovării și a locurilor de amplasare. Toate aceste decizii trebuie să ia în calcul principalele tendințe care se manifestă în comerțul cu amănuntul, cum ar fi dezvoltarea mărcilor de magazin (private), apariția unor noi forme și combinații de comerț cu amănuntul, concurența dintre comerțul efectuat prin magazine și cel efectuat în afara magazinelor, dezvoltarea detailiștilor-giganți, declinul detailiștilor din zona de mijloc a pieței, creșterea investițiilor în tehnologie și prezența globală a marilor detailiști.
6. Comerțul cu ridicata (angro) cuprinde toate activitățile necesare pentru vânzarea de bunuri sau servicii către cei care le cumpără în ideea revânzării sau a utilizării lor productive. Angrosiștii pot să îndeplinească unele funcții mai bine și mai eficient decât ar putea s-o facă producătorul. Printre aceste funcții se numără vânzarea și promovarea, aprovizionarea și organizarea asortimentului, împărțirea mărfurilor în vrac pe loturi mai mici, depozitarea, transportul, finanțarea, suportarea riscului, difuzarea informațiilor de piață și asigurarea unor servicii de management și consultanță.
7. Există patru tipuri de angrosiști: angrosiștii comercianți; brokerii și agenții; sucursalele și reprezentanțele de vânzare și de achiziții ale producătorilor și detailiștilor; și angrosiștii diverși, cum ar fi intermediarii agricoli și casele de licitație.
8. La fel ca detailiștii, și angrosiștii trebuie să ia decizii în privința piețelor-țintă, a asortimentului de produse și servicii, a prețului, a promovării și a locului de amplasare. Angrosiștii care se bucură de cel mai mare succes sunt cei care își adaptează serviciile în așa fel încât să satisfacă nevoile furnizorilor și ale clientelei-țintă.
9. Producătorii de bunuri și de servicii trebuie să ia decizii în privința logisticii de piață, adică să aleagă modalitatea optimă de depozitare și de deplasare a bunurilor și serviciilor lor către destinațiile de piață. Sarcina logistică se referă la coordonarea activităților depuse de furnizori, de agenții de aprovizionare, de producători, de marketeri, de membrii canalului de distribuție și de clienți. Progresele majore în materie de tehnologie informatică au adus mari sporuri de eficiență logistică.

APLICAȚII

Dezbatere de marketing: Este cazul ca producătorii unor mărci naționale să furnizeze și bunuri comercializate sub marca intermediarului?

O inițiativă controversată este decizia unor producători de mărci naționale mari să-i aprovizioneze și pe intermediarii care comercializează bunuri sub marca privată proprie. De exemplu, firmele Ralston-Purina, Borden, ConAgra și Heinz au recunoscut cu toatele că au furnizat produse – uneori de o calitate inferioară – ce urmau a fi vândute sub marca privată a detailiștilor. Alți marketeri critică însă această strategie de tip „dacă nu-i poți învinge, aliază-te cu ei", susținând că, dacă devin cunoscute publicului larg, aceste acțiuni pot da naștere la confuzie în rândul consumatorilor, ba chiar să le întărească impresia că toate mărcile dintr-o categorie sunt esențialmente la fel.

Adoptați o poziție: „Producătorii trebuie să fie liberi să vândă produse ce ar urma să fie comercializate sub marca intermediarului" sau „Producătorii de anvergură națională n-ar trebui să se implice niciodată în aprovizionarea cu bunuri ce urmează a fi vândute sub o marcă privată".

Discuție de marketing

Gândiți-vă la magazinele dumneavoastră preferate. Ce fac detailiștii în cauză, pentru a vă încuraja să le rămâneți fidel? Ce anume vă place la experiența dumneavoastră de cumpărare din magazinele respective?

MARKETING sub reflector

WAL-MART

Wal-Mart Stores Inc. este cel mai mare detailist din lume, cu vânzări care au atins 259 de miliarde $ în anul 2003, cu 1,5 milioane de angajați și cu 4.300 de spații de activitate. În fiecare săptămână, peste 100 de milioane de clienți vizitează un magazin Wal-Mart. Sam Walton a fondat firma în anul 1962, cu un scop foarte simplu: să le ofere tuturor prețuri scăzute. Ideile lui în ce privește munca susținută și spiritul de economie continuă să fie și azi prezente peste tot în activitatea firmei Wal-Mart, deși Sam Walton a murit în anul 1992. Angajații firmei consideră că misiunea lor profesională este aceea de „a diminua costul vieții pentru toată lumea". Filosofia de afaceri a firmei Wal-Mart constă în a da oamenilor cu mijloace materiale medii posibilitatea să cumpere mai multe produse din categoria celor anterior disponibile doar oamenilor bogați. Firma se străduiește din toate puterile să fie eficientă și își exploatează forța de cumpărare pentru a obține prețuri mai scăzute din partea furnizorilor, după care le transmite mai departe clienților aceste economii de cost.

Wal-Mart se bucură de succes pe foarte competitiva piață americană a comerțului cu amănuntul din mai multe motive. În primul rând, faptul că oferă prețuri scăzute, un vast asortiment de mărfuri și un serviciu superior, îi face pe clienți să revină tot timpul în magazinele sale, dar unul dintre cele mai mari atuuri ale firmei nici măcar nu se află în incinta magazinului: logistica sa fără egal îi garantează că poate să mențină prețurile la un nivel scăzut, în paralel cu prezența pe raft a bunurilor corespunzătoare. Fiind cel mai mare detailist din Statele Unite, cerințele logistice ale firmei Wal-Mart sunt considerabile: trebuie să coordoneze activitatea a peste 85.000 de furnizori, să gestioneze în propriile depozite stocuri a căror valoare se ridică la miliarde de dolari și să aducă aceste stocuri pe rafturile magazinelor.

În ideea de a optimiza cantitativ și valoric fluxul acestor activități, Wal-Mart și-a înființat o rețea radială cu noduri de trafic, alcătuită din 103 centre de distribuție de foarte mari dimensiuni. Grație faptului că sunt amplasate strategic pe tot teritoriul Statelor Unite, nici un magazin nu se află la o distanță mai mare de o zi de condus cu mașina, față de un asemenea centru. Detailistului Wal-Mart i s-a atribuit apelativul de „regele logisticii în comerțul prin magazine", tocmai datorită capacității sale de a-și gestiona cu maximă eficacitate o rețea atât de vastă.

Sam Walton a fost cu adevărat un spirit vizionar, în ceea ce privește logistica. Încă din anii 1960, el a prevăzut că obiectivele stabilite în materie de dezvoltare a firmei nu vor putea fi îndeplinite fără sisteme informaționale avansate, cu care să fie gestionate imense volume de marfă. Cheia

succesului în comerțul cu costuri scăzute este să știi din timp ce bunuri se vor vinde și în ce cantități – să te asiguri că pe rafturile magazinelor un articol nu este niciodată în cantități prea mari sau prea mici. În anul 1966, Sam Walton l-a angajat pe șeful de promoție al unei școli IBM și i-a dat sarcina de a computeriza toate operațiunile firmei Wal-Mart. Drept rezultat al acestei inițiative vizionare, Wal-Mart s-a dezvoltat până la a deveni însăși emblema reprezentativă a noțiunilor de control al stocurilor exact la timp și de logistică sofisticată. În anul 1998, baza de date computerizată a firmei Wal-Mart nu era depășită decât de cea a Pentagonului, la capitolul capacității.

Dacă ne gândim la dimensiunile organizației Wal-Mart, eficiența sistemului său logistic este chiar uimitoare: zilnic, peste 100 de milioane de bunuri trebuie să ajungă în magazinul potrivit, la momentul potrivit. Pentru a-și putea îndeplini acest obiectiv, Wal-Mart și-a dezvoltat mai multe sisteme de tehnologie informatică integrate. Totul începe la casa de marcat sau la terminalul electronic din punctul de vânzare (terminalul POS). De fiecare dată când un articol trece prin fața scanerului de casă, informația citită de scaner se trimite către sediul central, cu ajutorul legăturilor de date prin satelit. Utilizând aceste informații „la minut", sistemul central de gestiune a stocurilor calculează automat rata vânzărilor și factorii cu influență asupra elementelor sezoniere și promoționale, după care lansează automat comenzile de completare a stocurilor către centrele de distribuție din rețea și către furnizorii parteneri.

Wal-Mart își folosește sistemele informatice și pentru alte lucruri decât simpla activitate logistică. Furnizorii pot să apeleze la voluminoasele baze de date ale firmei, cu informații adunate de la punctul de vânzare, pentru a analiza obiceiurile de cumpărare ale clienților din regiuni diferite. Procter & Gamble, de exemplu, a aflat astfel că forma lichidă a detergentului Tide se vinde mai bine în regiunile de nord și nord-est, în timp ce forma pudră se vinde mai bine în sud și în sud-vest. P&G folosește informațiile de acest tip pentru a-și adapta disponibilitatea produselor la cerințele specifice fiecărei regiuni, ceea ce înseamnă că va livra produse Tide diferite, în locații Wal-Mart diferite, în funcție de preferințele clientelei locale. Se prea poate ca, pe dinafară, toate magazinele Wal-Mart să arate la fel, dar firma își utilizează sistemele informaționale și de logistică pentru a-și adapta ofertele din fiecare magazin la cererea locală.

Wal-Mart continuă să crească. În ciuda faptului că are deja 3.200 de magazine în Statele Unite, Wal-Mart plănuiește să mai deschidă alte 220-230 de supercentre, 50-55 de magazine cu rabat, 35-40 de magazine-depozit (formatul denumit Sam's Club) și 25-30 de magazine „piață de cartier" (formatul denumit Neighborhood Market), doar în Statele Unite, plus alte 130 de unități suplimentare în alte țări. Dacă Wal-Mart reușește să-și păstreze ritmul mediu de creștere înregistrat în ultimii 10 ani, s-ar putea să devină prima firmă din lume care depășește pragul unui bilion de dolari.

Întrebări spre discuție

1. Care au fost factorii-cheie ai succesului pentru Wal-Mart?
2. Unde este vulnerabilă Wal-Mart? Care sunt pericolele de care trebuie să se păzească?
3. Ce recomandări ați face directorilor superiori de marketing ai firmei Wal-Mart, pentru activitatea lor în viitor? Ce anume ar trebui să fie ei siguri că se va face, în desfășurarea activității de marketing?

Sursele: Jerry Useem, „Should We Admire Wal-Mart?", *Fortune*, 8 martie 2004, pp. 118-121; Perry A. Trunick, „Wal-Mart Sells Its Suppliers on RFID", *Logistics Today*, decembrie 2003, pp. 1-3; *Wal-Mart Case Study*, 1997 Innovation Collection, Smithsonian/Computerworld Awards; Jim Collins, „Bigger, Better, Faster", *Fast Company*, iunie 2003, p. 74; *Wal-Mart Fact Sheet*, februarie 2004; www.walmart.com.

NOTE

1. Louis Lee, „Taps for Music Retailers", *BusinessWeek*, 23 iunie 2003, p. 40; Paul Keegan, „Is the Music Store Over?", *Business 2.0*, martie 2004, pp. 115-119; David Segal, „Requiem for the Record Store; Downloaders and Discounters Are Driving Out Music Retailers", *Washington Post*, 7 februarie 2004, p. A01; Alison Overholt, „Listening to Starbucks", *Fast Company*, iulie 2004, pp. 50-56.
2. William R. Davidson, Albert D. Bates și Stephen J. Bass, „Retail Life Cycle", *Harvard Business Review* (noiembrie-decembrie 1976), pp. 89-96.
3. Stanley C. Hollander, „The Wheel of Retailing", *Journal of Marketing*, iulie 1960, pp. 37-42.
4. Margaret Webb Pressler, „Convenience, No Store; Vending Machines Are Being Stocked woth More Than Snacks", *Washington Post*, 10 aprilie 2004, p. D12.
5. Anne D'Innocenzio, „Upscale Bloomingdale's Heads Down to Soho", *New York Times*, 23 aprilie 2004.
6. Amy Merrick, Jeffrey Trachtenberg și Ann Zimmerman, „Department Stores Fight to Preserve Role That May Be Outdated", Wall Street Journal, 12 martie 2002; Ann Zimmerman, „Dillard's Counts on House Brands to Recapture Reputation", *Wall Street Journal*, martie 2001.
7. „Reinventing the Store – The Future of Retailing", *The Economist*, 22 noiembrie 2003, pp. 65-68.
8. Charles Fishman, „The Anarchist's Cookbook", *Fast Company*, iulie 2004, pp. 70-78.
9. Amy Merrick, „How Gingham and Polyester Rescued a Retailer", *Wall Street Journal*, 9 mai 2003, pp. A1, A6.
10. Louis Lee, „Thinking Small at the Mall", *BusinessWeek*, 26 mai 2003, pp. 94-95.
11. Robert Berner, „To Lure Teenager Mall Rats, You Need the Right Cheese", *BusinessWeek*, 7 iunie 2004, pp. 96-101.
12. Kimberly L. Allers, „Retail's Rebel Yell", *Fortune*, 10 noiembrie 2003, pp. 137-142.
13. Laurence H. Wortzel, „Retailing Strategies for Today's Marketplace", *Journal of Business Strategy*, primăvara 1987, pp. 45-56.

14. Evan Tatge, „Fun & Games“, *Forbes*, 12 ianuarie 2004, pp. 138-144.
15. Nanette Byrnes, „What's Beyond for Bed Bath & Beyond“, *BusinessWeek*, 19 ianuarie 2004, pp. 48-50.
16. Uta Werner, John McDermott și Greg Rotz, „Retailers at the Crossroads: How to Develop Profitable New Growth Strategies“, *Journal of Business Strategy* 25, no. 2, 2004, pp. 10-17.
17. Cecilie Rohwedder, „Viva la Differenza“, *Wall Street Journal*, 29 ianuarie 2003, pp. B1, B8.
18. Amy Wu, „A Specialty Food Store with a Discount Attitude“, *New York Times*, 27 iulie 2003, pp. 3-4.
19. Constance L. Hays, „Retailers Seeking to Lure Customers with Service“, New York Times, 1 decembrie 2003, p. C13.
20. Calmetta Coleman, „Kohl's Retail Racetrack“, *Wall Street Journal*, 1 martie 2000.
21. Piet Vroon et al., *Smell: The Secret Seducer* (New York: Farrar, Straus & Giroux, 1997).
22. Kenneth T. Rosen și Amanda L. Howard, „E-tail: Gold Rush or Fool's Gold?“, *California Management Review*, 1 aprilie 2000, pp. 72-100; Moira Cotlier, „Census Releases First E-commerce Report“, *Catalog Age*, 1 mai 2001; Associated Press, „Online Sales Boomed at End of 2000“, *Star-Tribune of Twin Cities*, 17 februarie 2001; „Reinventing the Store“, *The Economist*, 22 noiembrie 2003, pp. 65-68.
23. Pentru o analiză mai amplă, vezi Philip Kotler, „Atmospherics as a Marketing Tool”, *Journal of Retailing*, iarna 1973-1974, pp. 48-64; Mary Jo Bitner, „Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees”, *Journal of Marketing*, aprilie 1992, pp. 57-71. Vezi și B. Joseph Pine II și James H. Gilmore, *The Experience Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).
24. Janet Eastman, „In the Latest Form of Retail Theater, Appliance Customers Who Come to Visit Are Making Themselves Right at Home“, *Los Angeles Times*, 1 noiembrie 2002, p. E32.
25. Frank Feather, *The Future Consumer* (Toronto: Warwick Publishing, 1994), p. 171. Vezi și Stephen J. Hoch, Xavier Dreeze și Mary E. Purk, „EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic”, *Journal of Marketing*, octombrie 1994, pp. 1-15; David R. Bell și James M. Lattin, „Shopping Behavior and Consumer Preference for Retail Price Format: Why 'Large Basket' Shoppers Prefer EDLP“, *Marketing Science* 17, primăvara 1998, pp. 66-68.
26. Lorrie Grant, „Retailers Take Novel Approach to Get Their Brands in Front of Shoppers“, *USA Today*, 17 iunie 2003, p. 2B.
27. Carol Tice, „Anchors Away: Department Stores Lose Role at Malls“, *Puget Sound Business Journal*, 13 februarie 2004, p. 1.
28. R. L. Davies și D. S. Rogers, editori, *Store Location and Store Assessment Research* (New York: John Wiley, 1984).
29. Sara L. McLafferty, *Location Strategies for Retail and Service Firms* (Lexington, MA: Lexington Books, 1987).
30. Theresa Howard, „Retail Stores Pop Up for Limited Time Only“, *USA Today*, 28 mai 2004, p. 1B.
31. Wendy Liebmann, „Consumers Push Back“, *Brandweek*, 23 februarie 2004, pp. 19-20.
32. Liebmann, „Consumers Push Back“, pp. 19-20.
33. Liebmann, „Consumers Push Back“, pp. 19-20.
34. Teri Agins, „Todd Does Target“, *Wall Street Journal*, 11 aprilie 2002, pp. B1, B6.
35. „Sears Updates Its Operations“, *USA Today*, 29 octombrie 2001; Amy Merrick, „Sears to Overhaul Stores, Change Format, Cut 5,000 Jobs in Move to Boost Earnings“, *Wall Street Journal*, 25 octombrie 2001, p. B9.
36. Catherine Yang, „Maybe They Should Call Them Scammers“, *BusinessWeek*, 16 ianuarie 1995, pp. 32-33; Ronald C. Goodstein, „UPC Scanner Pricing Systems: Are They Accurate?“, *Journal of Marketing*, aprilie 1994, pp. 20-30.
37. Pentru o listă a factorilor decisivi în succesul unui sistem EDI, vezi R. P. Vlosky, D. T. Wilson și P. M. Smith, „Electronic Data Interchange Implementation Strategies: A Case Study“, *Journal of Business & Industrial Marketing* 9, no. 4 (1994): pp. 5-18.
38. „Business Bulletin: Shopper Scanner“, *Wall Street Journal*, 18 februarie 1995, p. A1.
39. Pentru continuarea discuției pe tema tendințelor din comerțul cu amănuntul, vezi Louis W. Stern și Adel I. El-Ansary, *Marketing Channels*, ediția a 5-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996).
40. Shelley Donald Coolidge, „Facing Saturated Home Market, Retailers Look to Rest of World“, *Christian Science Monitor*, 14 februarie 1994, p. 7; Carla Rapoport cu Justin Martin, „Retailers Go Global“, *Fortune*, 20 februarie 1995, p. 102-8.
41. Matthew Boyle, „Brand Killers“, *Fortune*, 11 august 2003, pp. 88-100.
42. Gary McWilliams, „Retailers Create Own-Label PCs as Brand Names Dwindle“, *Wall Street Journal*, 3 mai 2002, pp. B1, B3.
43. Boyle, „Brand Killers“, pp. 88-100; William C. Copacino, *Supply Chain Management* (Boca Raton, FL: St. Lucie Press, 1997).
44. Ken Clark, „Store Brands Get Serious“, *Chain Store Age*, martie 2004, pp. 44-46.
45. James A. Narus și James C. Anderson, „Contributing as a Distributor to Partnerships with Manufacturers“, *Business Horizons*, septembrie-octombrie 1987. Vezi și James D. Hlavecek și Tommy J. McCuistion, „Industrial Distributors – When, Who, and How“, *Harvard Business Review*, martie-aprilie 1983, pp. 96-101.
46. Bert McCammon, Robert F. Lusch, Deborah S. Coykendall și James M. Kenderdine, *Wholesaling in Transition* (Norman: University of Oklahoma, College of Business Administration, 1989).
47. Hoover's Company Profiles, 1999; și site-uri Web ale companiilor.
48. Michael Liedtke, „Online Goes Offline at McKesson HBOC“, *Pittsburgh Post-Gazette*, 27 februarie 2001, p. B4.
49. www.grainger.com.

50. Narus și Anderson, „Contributing as a Distributor to Partnerships with Manufacturers“, *Business Horizons*, septembrie-octombrie 1987. Vezi și Hlavecek și McCuistion, „Industrial Distributors – When, Who, and How“, p. 96-101.
51. Copacino, *Supply Chain Management*.
52. Ronald Henkoff, „Delivering the Goods“, *Fortune*, 28 noiembrie 1994, pp. 64-78.
53. Henkoff, „Delivering the Goods“, pp. 64-78.
54. Rita Koselka, „Distribution Revolution“, *Forbes*, 25 mai 1992, pp. 54-62.
55. Cantitatea optimă a comenzii este dată de formula: $Q^* = 2DS/IC$, unde D = cererea anuală, S = costul de plasare a unei comenzi și I = costul anual de rămânere în stoc, pe unitate. Cunoscută sub denumirea de „formula cantității economice a comenzii“, presupune un cost de lansare a comenzii constant, un cost de asemenea constant pentru adăugarea în stoc a unei unități suplimentare, o cerere cunoscută și nici o reducere de preț la cantitate. Ca bibliografie suplimentară pe această temă, vezi Richard J. Tersine, *Principles of Inventory and Materials Management*, ediția a patra (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1994).
56. Copacino, *Supply Chain Management*, pp. 122-23.
57. Renee DeGross, „Retailers Try eBay Overstocks, Returns for Sale Online“, *Atlanta Journal-Constitution*, 10 aprilie 2004, p. E1.

PARTEA

7 COMUNICAREA VALORII

CAPITOLUL 17 PROIECTAREA ŞI MANAGEMENTUL COMUNICAȚIILOR DE MARKETING INTEGRATE

ÎN ACEST CAPITOL VOM ABORDA URMĂTOARELE CHESTIUNI:

1. Ce rol îndeplinesc comunicațiile de marketing?
2. Cum funcționează comunicațiile de marketing?
3. Care sunt principalele etape în elaborarea comunicațiilor de marketing eficace?
4. În ce constă mixul comunicațiilor de marketing și cum trebuie să fie stabilit acest mix?
5. Ce este un program al comunicațiilor de marketing integrate?

Marketingul modern înseamnă mai mult decât crearea unui produs bun, stabilirea unui preț care să-l facă atrăgător și punerea lui la dispoziția pieței. Firmele trebuie și să comunice cu părțile cointeresate, existente și potențiale, precum și cu publicul larg. Pentru majoritatea firmelor, întrebarea care se pune nu este dacă să comunice sau nu, ci, mai degrabă, ce să spună, cum s-o spună, cui și cât de des. Comunicarea însă devine tot mai greu de realizat, pe măsură ce crește numărul firmelor care ridică glasul, pentru a atrage atenția mereu mai divizată a consumatorilor. În scopul de a ajunge la piețele-țintă și de a-și consolida capitalul de piață al mărcilor, marketerii holiști utilizează în mod creativ forme multiple de comunicare.[1] În campania de introducere a automobilului Mini, de exemplu, firma BMW nici măcar n-a utilizat publicitatea la televiziune.

Pe perioada anilor 1960, micuțul automobil Mini s-a vândut timp de doar șapte ani în Statele Unite, după care a fost retras de pe piață din cauza înăspririi reglementărilor privitoare la emisiile de noxe. În luna martie a anului 2002, firma BMW a decis să relanseze în Statele Unite un automobil Mini Cooper nou și modernizat, vizându-i pe locuitorii sensibili la tendințele din modă ai marilor orașe, care și-ar

fi putut dori o mașinuță modernă și simpatică la un preț sub 20.000 $. Având la dispoziție un buget de numai 20 de milioane $ pentru acțiunea de introducere pe piață, marketerii automobilului Mini au decis să lanseze o campanie comunicațională de gherilă, bazată pe modalități nonconformiste de utilizare a panourilor stradale, a posterelor, a reclamelor tipărite și a acțiunilor propagandiste „la firul ierbii", în dialog direct cu consumatorii. Fără reclame la televiziune! Automobilul Mini a fost cățărat peste trei sport-utilitare Ford Excursion și plimbat astfel prin saloanele auto naționale și prin 21 de metropole din Statele Unite. Mașinuța și-a făcut apariția în diverse alte locuri neobișnuite, cum ar fi în incinta unui stadion, sub formă de locuri pentru spectatori, și în revista Playboy, sub forma unui pliant prins între paginile de mijloc. Panourile stradale imprimate numai cu text proclamau: „ÎNCEPE CONTRAOFENSIVA ÎMPOTRIVA SPORT-UTILITARELOR!", „GOLIAT A PIERDUT!", și „XXL-XL-L-M-S-MINI". Multe comunicații au fost legate de un site Web ingenios proiectat, unde puteau fi găsite informațiile necesare despre produs. Imaginativa campanie de comunicații a avut ca rezultat liste de așteptare pentru cumpărarea mașinii, care în primăvara anului 2002 se întindeau pe o perioadă de șase luni.[2]

Comunicațiile de marketing pot aduce beneficii considerabile. În acest capitol vom arăta cum funcționează comunicațiile și ce pot face comunicațiile de marketing pentru o firmă. Totodată, vom arăta cum pot marketerii holiști să combine și să integreze comunicațiile de marketing. În capitolul 18 vom examina diferitele forme de comunicare în masă (nepersonală): publicitatea plătită, promovarea vânzărilor, evenimentele organizate și experiențele, relațiile publice și propaganda, iar în capitolul 19 vom examina diferitele forme de comunicare personală: marketingul direct, inclusiv comerțul electronic, și vânzarea personală.

Rolul comunicațiilor de marketing

Comunicațiile de marketing sunt mijloacele prin care firmele încearcă să-i informeze pe consumatori, să-i convingă și să le reamintească – direct sau indirect – despre produsele și mărcile pe care le comercializează. Într-un anumit sens, comunicațiile de marketing reprezintă „vocea" mărcii și sunt un instrument prin care se poate înfiripa un dialog și se pot construi relații cu consumatorii.

Comunicațiile de marketing îndeplinesc multe funcții pentru consumatori. Consumatorilor li se poate spune sau li se poate arăta cum și de ce se utilizează un produs, de către ce fel de persoană, unde și când; consumatorii pot afla informații despre cine face produsul și ce anume caută să reprezinte firma și marca ei; și consumatorilor li se poate oferi un stimulent sau o recompensă pentru decizia de încerca sau de a utiliza produsul. Prin intermediul comunicațiilor de marketing, firmele au posibilitatea să-și asocieze mărcile cu alte entități: oameni, locuri, evenimente, mărci, experiențe, sentimente și lucruri. Comunicațiile de marketing pot să contribuie la dezvoltarea capitalului de piață al mărcii, ancorând marca în memoria consumatorilor și modelându-i o imagine atrăgătoare.

Comunicațiile de marketing și capitalul mărcii

Cu toate că publicitatea plătită constituie adeseori un element central al programului comunicațiilor de marketing, de obicei nu este singurul – și nici măcar cel mai important! –, din punctul de vedere al consolidării capitalului mărcii. **Mixul comunicațiilor de marketing** cuprinde cinci moduri principale de comunicare:[3]

1. ***Publicitatea comercială (prin reclamă plătită).*** Orice formă nepersonală de prezentare și de promovare a unor idei, bunuri sau servicii, finanțată de un titular nominalizat.
2. ***Promovarea vânzărilor.*** O varietate de stimulente pe termen scurt, care încurajează încercarea sau achiziționarea unui produs ori serviciu.
3. ***Evenimentele organizate și experiențele.*** Activități și programe finanțate de o firmă, destinate să creeze interacțiuni relative la o marcă, zilnic sau cu o ocazie specială.
4. ***Relațiile publice și propaganda (publicitatea necomercială).*** O varietate de programe destinate să promoveze sau să protejeze imaginea unei firme sau produsele sale individuale.
5. ***Marketingul direct.*** Utilizarea poștei, a telefonului, a faxului, a poștei electronice sau a Internetului pentru a comunica direct cu anumiți clienți și posibili clienți sau pentru a solicita un răspuns direct sau intrarea în dialog.
6. ***Vânzarea personală.*** Interacțiunea față în față cu unul sau mai mulți cumpărători posibili, în scopul de a face prezentări, a răspunde la întrebări și a obține comenzi.

În tabelul 17.1 sunt prezentate numeroase platforme de comunicare. Comunicarea inițiată de firmă nu se rezumă însă doar la aceste platforme specifice: stilul și prețul produsului, forma și culoarea ambalajului, manierele și ținuta vestimentară a reprezentantului de vânzări, decorul din magazin, formularele tipizate folosite de firmă – toate acestea le spun ceva cumpărătorilor! Fiecare contact cu marca dă naștere unei impresii anume, care poate să întărească sau să clatine opinia pozitivă a unui client despre firmă.

Așa cum se poate vedea în figura 17.1, activitățile dedicate comunicațiilor de marketing contribuie la crearea capitalului mărcii în multe moduri: prin aducerea la cunoștința publicului a existenței mărcii; prin crearea asociațiilor potrivite cu imaginea mărcii, în memoria consumatorilor; prin stimularea unor opinii sau sentimente pozitive în legătură cu marca; și/sau prin facilitarea unei legături mai puternice între marcă și consumator.

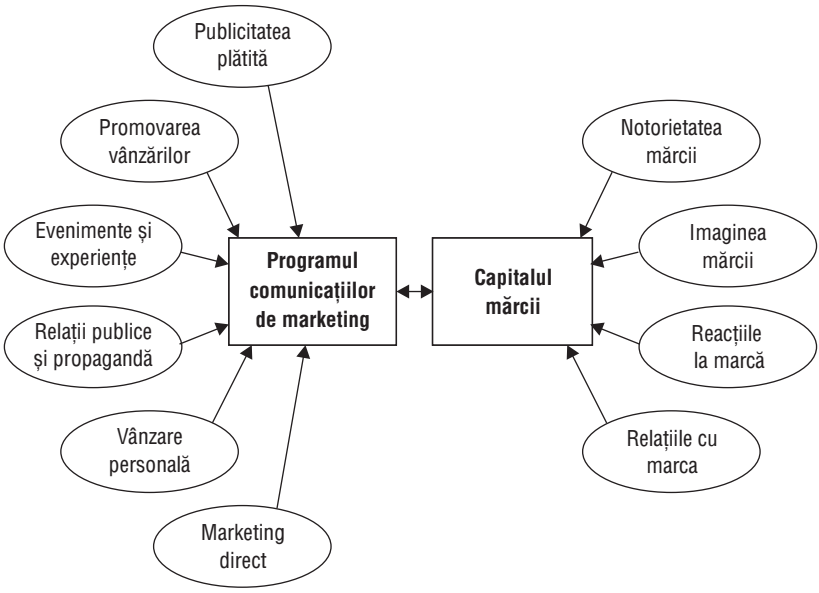
Una dintre implicațiile pe care le are conceptul capitalului mărcii este faptul că modul în care se formează asociațiile cu marca nu contează. Cu alte cuvinte, dacă un consumator asociază marca Subaru cu noțiunile de „mișcare în aer liber", „spirit activ" și „robustețe" la fel de intens, de favorabil și de unic din cauza expunerii la o reclamă TV

TABELUL 17.1 Platformele uzuale de comunicare

Publicitatea comercială	Promovarea vânzărilor	Evenimentele/ Experiențele	Relațiile publice	Vânzarea personală	Marketingul direct
Reclame tipărite și difuzate prin radio sau televiziune	Concursuri, jocuri, tombole, loterii	Manifestări sportive	Mape de presă	Prezentări de vânzare	Cataloage
Ambalajul – în exterior	Stimulente de cumpărare și cadouri	Divertisment	Declarații	Întruniri ale personalului de vânzare	Expediții poștale
Inserturi în interiorul ambalajului	Mostre de încercare pentru cumpărători	Festivaluri	Seminarii	Programe de stimulare	Telemarketing
Filme cinematografice	Târguri și expoziții de profil	Manifestări artistice	Rapoarte anuale de activitate	Mostre	Cumpărare electronică
Broșuri și pliante	Expoziții cu vânzare	Cauze sociale	Donații caritabile	Târguri și expoziții de profil	Cumpărare prin televiziune
Afișe (postere) și foi volante (fluturași de reclamă)	Demonstrații practice	Vizite în fabrică	Sponsorizări		Mesagerie fax
Repertoare de nume și adrese	Cupoane	Muzee ale firmei	Publicații		Mesagerie electronică
Reproduceri de reclame	Decontări	Activități pe stradă	Relațiile cu comunitatea		Mesagerie vocală
Panouri publicitare	Finanțare cu dobândă redusă		Activitate de lobby		
Semne indicatoare publicitare	Divertisment		Mijloace de comunicare identitare		
Expuneri la punctul de vânzare (materiale PDV)	Bonificații de schimb		Revista companiei		
Material publicitar audiovizual	Programe de recompensare a fidelității				
Simboluri și sigle	Oferte condiționate				
Casete video					

FIGURA 17.1

Integrarea comunicațiilor de marketing în scopul consolidării capitalului mărcii



care înfățișează mașina deplasându-se pe un teren accidentat în perioade diferite ale anului sau din cauza faptului că marca Subaru sponsorizează concursuri de schi, caiac și ciclocros montan, impactul ar trebui să fie același, din punctul de vedere al capitalului mărcii.

Aceste activități relative la comunicațiile de marketing trebuie însă integrate, pentru a transmite un mesaj coerent și a realiza o poziționare strategică. Punctul de plecare în planificarea comunicațiilor de marketing îl constituie un audit al tuturor interacțiunilor pe care clienții de pe piața-țintă le-ar putea avea cu marca și cu firma. De exemplu, cineva interesat să cumpere un calculator nou ar putea sta de vorbă cu alte persoane, ar putea viziona reclame TV, ar putea citi articole din presa scrisă, ar putea căuta informații pe Internet și ar putea să se uite la calculatoarele din magazine. Marketerii trebuie să aprecieze care experiențe și impresii vor exercita maximum de influență în fiecare etapă a procesului de cumpărare. Înțelegerea acestor lucruri îi va ajuta nu doar să repartizeze în mod mai eficient bugetul de comunicații, ci și să proiecteze și să implementeze programele de comunicații potrivite.

KLEENEX SOFT PACK

Pentru lansarea noului produs Kleenex Soft Pack, firma Kimberly-Clark și-a împărțit astfel bugetul general de publicitate: 75 la sută pe reclame la televiziune, 23 la sută pe reclame în presa scrisă și 2 la sută pe publicitate online, în ideea de a aduce la cunoștința publicului existența produsului și de a stimula cumpărarea de probă. S-a constatat că reclamele online au ajuns la un auditoriu pe care publicitatea TV era posibil să-l fi ignorat, iar combinația care a avut maximă eficacitate în conștientizarea publicului s-a constatat că a fost cea dintre reclamele online și cele tipărite în reviste.[4]

Înarmați cu toate aceste informații, marketerii pot să aprecieze comunicațiile de marketing în funcție de capacitatea lor de a consolida capitalul mărcii și de a-i stimula vânzările. De exemplu, cât de bine contribuie o campanie de reclame propusă la cunoașterea mărcii sau la crearea, susținerea ori întărirea asociațiilor mărcii? O eventuală sponsorizare i-ar convinge pe consumatori să judece mai favorabil marca și să aibă sentimente mai bune față de ea? În ce măsură îi încurajează o anume acțiune promoțională pe consumatori să cumpere un produs în cantitate mai mare? La ce diferență de preț?

Din perspectiva edificării capitalului mărcii, marketerii trebuie să evalueze *toate* opțiunile de comunicare posibile, în funcție de criteriul eficacității (cât de bine funcționează) și de cel al eficienței (cât de mult costă). Această optică amplă asupra activităților de consolidare a poziției mărcii devine deosebit de relevantă atunci când marketerii iau în considerare strategii menite să îmbunătățească notorietatea mărcii.

Notorietatea mărcii este o funcție a numărului de expuneri și de experiențe relativ la marcă, acumulate de consumator.[5] *Orice lucru* care îl face pe consumator să observe marca și să-i dea atenție poate amplifica notorietatea mărcii, cel puțin în termenii recunoașterii ei de către consumator. Creșterea vizibilității mărcii, constatată de regulă în cazul sponsorizărilor, sugerează faptul că aceste activități ar putea fi deosebit de prețioase pentru sporirea gradului de recunoaștere a mărcii. Pentru sporirea gradului de reamintire, însă, s-ar putea să fie necesară o prelucrare mai intensă și mai elaborată a informațiilor receptate de consumator, deci se impune crearea unor legături mai puternice între marca respectivă și categoria de produse sau nevoile consumatorului, astfel încât performanța memoriei să fie mai bună.

În mod similar, dat fiind că asociațiile mărcii, reacțiile la marcă și relațiile cu marca pot fi create în multe moduri diferite, trebuie luate în considerare *toate* opțiunile posibile pentru comunicațiile de marketing, în funcție de imaginea dorită pentru marcă și de modul în care dorește marketerul să fie ea cunoscută pe piață.

BOSTON SYMPHONY ORCHESTRA INC.

În condițiile în care auditoriul concertelor de muzică clasică s-a redus continuu, până la un mic nucleu de pasionați mai vârstnici și mai înstăriți, Orchestra Simfonică din Boston (Boston Symphony Orchestra – BSO) a devenit conștientă că trebuie să-și restructureze abordarea publicitară, pentru a putea ajunge la noi grupuri de auditoriu, printr-o varietate de canale de comunicare. Înainte de 1998, BSO nu apela decât foarte rar la Internet. Apoi însă, în urma unei atent coordonate serii de cercetări de piață, care a cuprins anchete cu chestionare detaliate și focus-grupuri, BSO a descoperit că, deși nu există prea mari diferențe între publicul mai vârstnic și cel mai tânăr, când vine vorba despre interesul față de produse, din punctul de vedere al perferințelor mediatice apare un decalaj foarte pronunțat. Amatorii de concerte mai maturi erau cititori avizi atât de cărți, cât și de reviste, în timp ce tinerii apelau în mai mare măsură la canalul de comunicare al Internetului și la alte canale electronice.

În consecință, BSO și-a elaborat o campanie integrată, cu oferte directe prin poștă, marketing prin e-mail, inforeclame online personalizate și reclame amplasate pe taxiuri. Rezultatul? Veniturile din bilete vândute online și din alte încasări online s-au ridicat la 3,7 milioane $, în anul fiscal 2002 – față de numai 320.000 $ în anul fiscal 1997. Vânzările totale au atins cifra de 19 milioane $ în 2002, în creștere față de 16,7 milioane $ în 1997.[6]

Modelele procesului de comunicare

Marketerii trebuie să înțeleagă bine elementele fundamentale ale comunicațiilor eficace. Din acest punct de vedere, sunt foarte utile două modele diferite: un macromodel și un micromodel.

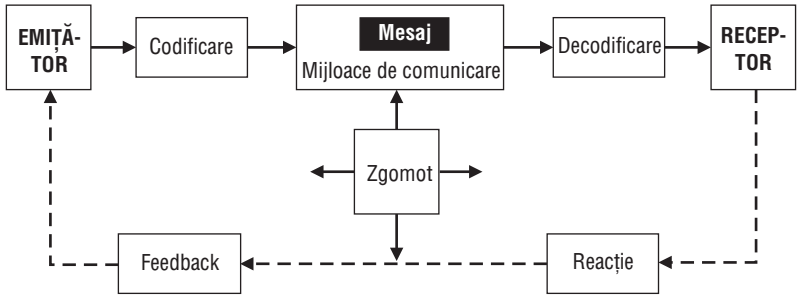
MACROMODELUL PROCESULUI DE COMUNICARE În figura 17.2 este prezentat un model de comunicare cu nouă elemente. Două dintre ele reprezintă părțile principale la o comunicare: *emițătorul* și *receptorul*. Alte două reprezintă principalele instrumente de comunicare: *mesajul* și *mijloacele de comunicare*. Un număr de patru elemente reprezintă principalele funcții de comunicare: *codificarea*, *decodificarea*, *răspunsul* și *comunicarea în sens invers (feedback-ul)*. Ultimul element din sistem este *zgomotul* (mesaje întâmplătoare și concurente care ar putea să interfereze cu comunicația transmisă).[7]

Modelul scoate în evidență factorii-cheie ai unei comunicări eficace. Emițătorii trebuie să știe la ce auditoriu vor să ajungă și ce reacții doresc să provoace. Așadar, ei trebuie să-și codifice mesajele în așa fel încât auditoriul vizat să le poată decodifica. Ei trebuie să-și transmită mesajul prin mijloace care să ajungă la auditoriul vizat și să-și creeze canale de comunicare în sens invers, cu care să monitorizeze răspunsurile. Cu cât câmpul de experiență al emițătorului se intersectează pe o arie mai mare cu cel al receptorului, cu atât crește probabilitatea ca mesajul să fie eficace.

Remarcați că atenția selectivă, distorsiunea și memorarea – procese pe care le-am descris în capitolul 6 – pot să intervină în timpul comunicării, după cum urmează:

1. ***Atenția selectivă.*** Oamenii sunt bombardați cu circa 1 500 de mesaje comerciale pe zi, ceea ce explică de ce firmele care își fac publicitate nu se vor da în lături, uneori, de la a atrage brusc atenția publicului prin stimuli care au la bază frica, sensibilitatea la muzică sau atracția sexuală, sau prin titluri cu litere mari și groase, care promit ceva

FIGURA 17.2
Elementele procesului de comunicare



deosebit, cum ar fi „Cum se poate câștiga un milion". Aglomerația de reclame este de asemenea un obstacol major în calea celor care vor să atragă atenția: conținutul needitorial sau destinat autopromovării variază între 25 și 33 la sută, pentru programele radio și TV, și ajunge să depășească 50 la sută, în cazul revistelor și al ziarelor.

2. ***Distorsiunea selectivă.*** Receptorii vor auzi ceea ce se potrivește cu convingerile lor. În consecință, se întâmplă adesea ca ei să adauge lucruri pe care mesajul nu le conține (fenomenul de amplificare) sau să nu observe lucruri pe care acesta realmente le conține (fenomenul de uniformizare). Sarcina celui care comunică este să facă mesajul cât mai simplu, mai clar, mai interesant și mai des repetat, pentru ca ideile esențiale ale mesajului să ajungă la receptor.
3. ***Memorarea selectivă.*** Oamenii vor reține în memoria permanentă numai o mică parte a mesajelor care ajung la ei. Dacă atitudinea inițială față de obiectul mesajului este pozitivă și receptorul caută în memorie argumente de susținere a acestuia, este foarte probabil ca mesajul să fie acceptat și ușor de reamintit în viitor. Dacă atitudinea inițială este negativă și receptorul caută în memorie contraargumente, este probabil ca mesajul să fie respins, dar să rămână în memoria permanentă. Deoarece persuadarea impune ca receptorul să-și repete în minte propriile gânduri, mare parte din ceea ce numim „efort de convingere" constituie, de fapt, „efort de autoconvingere".[8]

MICROMODELUL REACȚIILOR CONSUMATORULUI Micromodelele comunicațiilor de marketing se concentrează pe reacțiile particulare ale consumatorilor la comunicații. În figura 17.3 puteți vedea, în rezumat, patru *modele clasice de ierarhizare a reacțiilor*.

Toate aceste modele pornesc de la premisa că receptorul comunicațiilor de marketing, respectiv cumpărătorul, trece, în ordine, prin trei etape: una cognitivă, una afectivă și una comportamentală. Această succesiune de tip „află-simte-acționează" are relevanță acolo unde auditoriul se simte puternic implicat în cumpărarea unui produs dintr-o anumită categorie, pe care îl percepe ca extrem de diferențiat – de exemplu, un automobil sau o locuință. O altă variantă de succesiune, respectiv „acționează-simte-află", devine relevantă acolo unde cumpărătorul se simte profund implicat, dar nu percepe diferențe prea mari între produsele dintr-o categorie, cum se întâmplă în cazul achiziționării unui bilet de avion sau al unui calculator personal. Un al treilea tip de succesiune, „află-acționează-simte", este relevant acolo unde publicul se simte puțin implicat și percepe foarte mici diferențe între produsele din categorie, ca în cazul cumpărării de sare ori baterii. Alegând succesiunea potrivită, marketerul poate să obțină rezultate mai bune în planificarea comunicațiilor.[9]

Ipoteza de la care vom porni noi aici este cea a unui grad înalt de implicare a cumpărătorului în privința categoriei de produse și a unui grad înalt de diferențiere percepută între produsele din categorie. Astfel, vom ilustra *modelul ierarhiei efectelor*

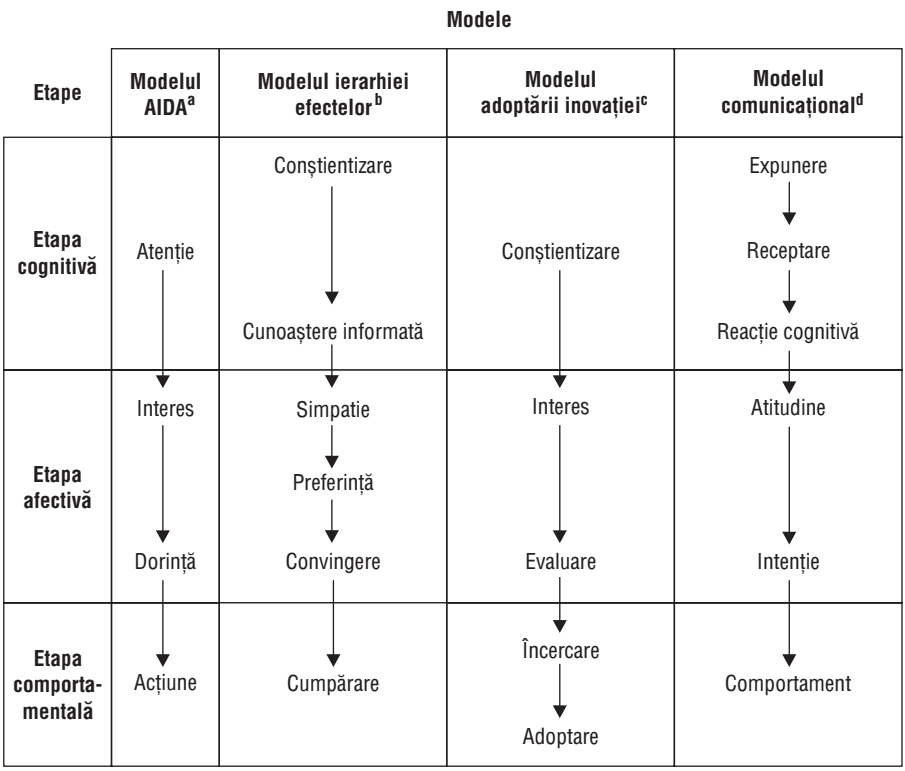


FIGURA 17.3 Modele ierarhice de reacție

Sursa: [a] E.K. Strong, *The Psychology of Selling* (New York: McGraw-Hill, 1925), p. 9; [b] Robert J. Lavidge, Gary A. Steiner, „A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness", *Journal of Marketing*, octombrie 1961, p. 61; [c] Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovation* (New York: The Free Press, 1962), pp. 79-86;

(cel din coloana a doua a figurii 17.3) în contextul unei campanii de comunicații de marketing pentru un mic colegiu din statul Iowa, denumit Pottsville:

- ***Conștientizarea existenței obiectului.*** Dacă majoritatea celor din auditoriul-țintă nu sunt conștienți de existența obiectului comunicării, sarcina emițătorului este aceea de a le aduce la cunoștință existența lui. Să zicem că Pottsville caută candidați din statul Nebraska, dar numele său nu este cunoscut în acest stat. Să zicem că în Nebraska există 30.000 de liceeni potențial interesați de Colegiul Pottsville. Colegiul ar putea să-și stabilească drept obiectiv ca 70 la sută din totalul acestor elevi să cunoască, în termen de un an, numele Colegiului Pottsville.
- ***Cunoașterea informată a obiectului.*** Auditoriul-țintă s-ar putea să cunoască „marca Pottsville", dar fără să știe prea multe lucruri în plus. Colegiul Potsville ar putea dori să-și informeze auditoriul-țintă că este un colegiu particular, cu durata de patru ani, care oferă programe excelente de studiu pentru limba și literatura engleză, limbi străine și istorie. Prin urmare, trebuie să afle câți oameni din cadrul auditoriului vizat dețin

puține informații, unele informații sau multe informații despre Pottsville. Dacă informarea este slabă, Colegiul Potsville ar putea decide să-și aleagă drept obiectiv de comunicare „cunoașterea informată a mărcii".

■ ***Simpatia față de obiectul comunicării.*** Dacă membrii auditoriului-țintă cunosc marca Pottsville, ce părere au despre ea? Dacă auditoriul nu privește favorabil Colegiul Pottsville, emițătorul comunicațiilor trebuie să afle de ce. Dacă opinia nefavorabilă are la bază probleme reale, Pottsville va trebui să-și soluționeze mai întâi problemele și abia apoi să-și comunice calitatea reînnoită. Activitatea reușită de relații publice se bazează pe principiul: „faptele bune vor fi urmate de vorbe bune".

■ ***Preferința.*** S-ar putea ca auditoriul-țintă să agreeze produsul, dar fără să-l prefere înaintea altora. În acest caz, emițătorul comunicațiilor trebuie să încerce să creeze preferința consumatorului prin compararea calității, a valorii, a performanței și a altor atribute caracteristice cu cele ale concurenților probabili.

■ ***Convingerea.*** Un auditoriu-țintă poate avea preferință pentru un anumit produs, dar fără să fie convins că este cazul să-l cumpere. Emițătorul comunicării trebuie, deci, să le creeze elevilor interesați de Colegiul Pottsville convingerea că fac o alegere bună și să le stimuleze intenția de cumpărare.

■ ***Cumpărarea.*** În sfârșit, o parte dintre membrii auditoriului-țintă s-ar putea să fie convinși, dar nu chiar atât de hotărâți să treacă la acțiunea de cumpărare. Emițătorul comunicării trebuie să-i conducă pe acești consumatori spre pasul final – de exemplu, oferindu-le produsul la un preț scăzut, oferindu-le ceva în plus sau lăsându-i să încerce produsul. Colegiul Pottsville ar putea invita câțiva elevi de liceu să-i viziteze campusul și să participe la câteva ore de curs sau ar putea oferi burse parțiale elevilor merituoși.

Pentru a arăta cât de fragil este întreg procesul de comunicare, să presupunem că probabilitatea ca *fiecare* dintre cele șase etape să fie parcursă cu succes este de 50 la sută. Legile probabilității ne sugerează că, în ipoteza în care avem de-a face cu evenimente independente, probabilitatea ca *toate* cele șase etape să se desfășoare cu succes va fi de: 0,5 x 0,5 x 0,5 x 0,5 x 0,5 x 0,5 = 1,5625 la sută. Dacă probabilitatea de parcurgere a fiecărei etape ar fi, în medie, ceva mai mică, să zicem de 10 la sută, atunci probabilitatea combinată de apariție a tuturor celor șase evenimente ar fi de 0,0001 – adică de numai o șansă la 10.000!

Pentru a spori șansele de reușită ale unei campanii de comunicații, marketerii trebuie să încerce să majoreze probabilitatea de apariție a *fiecărei* etape. De exemplu, dintr-un punct de vedere publicitar, campania de reclame ideală ar fi aceea care ar garanta că:

1. Are loc expunerea consumatorului potrivit la mesajul potrivit, în locul potrivit și în momentul potrivit.
2. Reclama îl face pe consumator să-i acorde atenție, dar fără a-l distrage de la receptarea mesajului transmis.

3. Reclama reflectă în mod adecvat nivelul la care consumatorul înțelege produsul și marca.
4. Reclama poziționează corect marca, în termenii punctelor de diferențiere și de paritate oportune și realizabile.
5. Reclama îl motivează pe consumator să ia în considerare achiziționarea mărcii.
6. Reclama creează asociații intense ale mărcii cu toate aceste efecte deja produse ale comunicării, astfel încât ele să poată avea un impact, atunci când consumatorul se gândește să facă o achiziție.

Realizarea unor comunicații eficace

Figura 17.4 prezintă cele opt etape parcurse în procesul de realizare a unor comunicații eficace. Noi vom începe cu bazele fundamentale: identificarea auditoriului vizat, stabilirea obiectivelor, proiectarea comunicațiilor, alegerea canalelor și stabilirea bugetului.

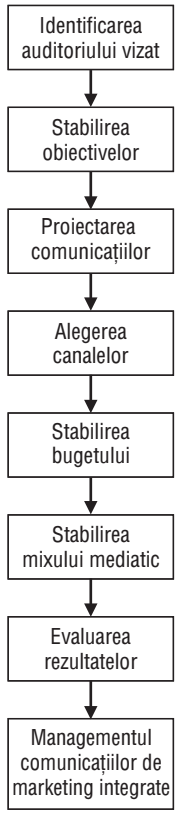


FIGURA 17.4
Etapele realizării unor comunicații eficace

Identificarea auditoriului vizat

Procesul trebuie să înceapă avându-se în vedere un auditoriu-țintă clar definit: cumpărătorii potențiali ai produsului firmei, utilizatorii curenți, factorii de decizie sau factorii de influență ai deciziei de cumpărare; indivizi, grupuri de indivizi, segmente anume de public sau publicul larg. Auditoriul vizat constituie un factor crucial de influență asupra deciziei emițătorului în privința a ce urmează să se spună, cum, când, unde și cui.

Un profil caracteristic al auditoriului vizat se poate realiza, în principiu, din perspectiva oricăruia dintre segmentele de piață identificate în capitolul 8. În multe cazuri, este util să se facă definirea auditoriului-țintă în termenii ratei de utilizare și în cei ai fidelității. Este consumatorul-țintă nou venit în cadrul categoriei sau este un utilizator curent? Este el fidel mărcii, fidel unui concurent sau obișnuiește să treacă de la o marcă la alta? Dacă este deja un utilizator al mărcii în cauză, o cumpără frecvent sau numai ocazional? Strategia de comunicare își va schimba datele după gradul de utilizare și după gradul de fidelitate. Date relevante suplimentare se pot obține dacă se face și o *analiză a imaginii*, pentru a se creiona un profil caracteristic al auditoriului-țintă din punctul de vedere al cunoașterii informate a mărcii.

Mare parte din analiza auditoriului constă în a evalua imaginea curentă a firmei, a produselor sale și a concurenților săi. **Imaginea**

este ansamblul convingerilor, ideilor și impresiilor pe care și le-a format o persoană în legătură cu un lucru. Atitudinile pe care le au oamenii și modul în care acționează față de un lucru sunt puternic influențate de imaginea pe care și-au format-o despre lucrul respectiv.

Primul pas constă în a evalua gradul de cunoaștere a lucrului de către auditoriul vizat, utilizându-se *scala gradului de familiarizare*:

N-am auzit niciodată de produsul X	Doar am auzit de produsul X	Știu câte ceva despre produsul X	Știu destul de multe despre produsul X	Cunosc foarte bine produsul X

Dacă majoritatea respondenților încercuiesc numai primele două categorii de răspuns, provocarea constă în a crea un grad mai mare de notorietate.

Respondenții care sunt familiarizați cu produsul pot fi întrebați ce părere au despre el, utilizându-se *scala atitudinii favorabile*:

Foarte nefavorabilă	Oarecum nefavorabilă	Indiferentă	Oarecum favorabilă	Foarte favorabilă

Dacă majoritatea respondenților se încadrează în primele două categorii, înseamnă că organizația trebuie să rezolve o problemă de imagine negativă.

Cele două scale pot fi combinate pentru a se afla mai multe date despre tipul dificultăților pe care le poate întâmpina comunicarea. Să zicem că locuitorii dintr-o anumită zonă sunt întrebați cât de bine cunosc și ce atitudine au față de patru spitale locale: A, B, C și D. Media răspunsurilor primite este reprezentată în figura 17.5. Spitalul A are imaginea cea mai bună: majoritatea oamenilor îl cunosc și au o părere bună despre el. Spitalul B este mai puțin cunoscut în zonă, dar cei care îl cunosc îl apreciază favorabil. Spitalul C este privit negativ de cei care îl cunosc, dar (din fericire pentru spitalul în cauză!) nu este cunoscut de prea multă lume. Spitalul D este considerat foarte prost și toată lumea știe acest lucru!

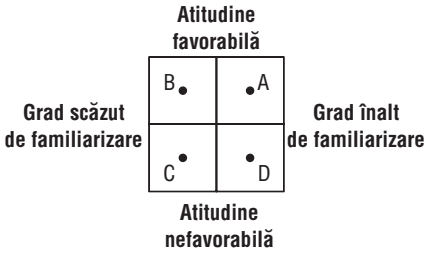


FIGURA 17.5 **Analiza familiarizare-atitudine favorabilă**

Fiecare spital se confruntă cu o altă sarcină de comunicare. Spitalul A trebuie să se străduiască să-și păstreze buna reputație și notorietatea ridicată în rândul publicului. Spitalul B trebuie să câștige atenție din partea mai multor oameni. Spitalul C trebuie să afle de ce au oamenii o părere negativă despre el și să ia măsuri pentru a-și îmbunătăți calitatea – dar cât mai discret, fără a atrage atenția publicului. Spitalul D ar trebui să-și diminueze prezența în atenția publicului, să-și îmbunătățească mult calitatea, și abia apoi să caute să intre din nou în atenția publicului.

Imaginile dau naștere la impresii persistente; ele rămân în memoria oamenilor încă mult vreme după ce organizația s-a schimbat. Persistența imaginii se explică prin faptul că, din momentul în care și-au format o anumită impresie, oamenii vor percepe ceea ce se conformează impresiei respective. Va fi nevoie de informații extrem de puternice împotriva acestei imagini, pentru ca oamenii să înceapă să aibă dubii și să-și deschidă mintea – mai ales cei ce nu au contact continuu sau nemijlocit cu lucrul care s-a schimbat.

HÂAGEN-DAZS

În ultimii ani, producătorul de înghețată superioară Häagen-Dazs s-a luptat din greu cu asaltul nemilos al noilor mărci de înghețată premium de pe piață, fiind incomodat de imaginea cu care se alesese mai demult, pe parcursul deceniului 1980. În consecință, a angajat agenția de publicitate Goodby, Silverstein and Partners, trasându-i ca sarcină să elimine imaginea persistent negativă a mărcii Häagen-Dazs, cu ajutorul unei noi campanii. „Numele mărcii evoca noțiunea luxului de prost-gust, ducându-i pe oameni cu gândul la snobismul hedonist al anilor '80, ilustrat prin imaginea filfizonului care stă rezemat de o limuzină Bentley", a declarat directorul-asociat de creație al agenției, Albert Kelly. Agenția Goodby a realizat o campanie axată pe înalta calitate a produsului și în special pe calitatea ingredientelor folosite. Două spoturi TV, „Căpșuni" și „Vanilie", arată câmpuri de căpșuni și plante de vanilie, cu titlul însoțitor: „Häagen-Dazs. Un produs făcut ca nici un altul", contrastând puternic cu reclamele anterioare, care se concentrau pe ideea luxului cu sloganuri cum ar fi „Plăcere pură" sau „Pur și simplu perfect".[10]

Stabilirea obiectivelor comunicării

Așa cum am arătat în exemplul cu Colegiul Potsville, obiectivele urmărite prin comunicații pot fi stabilite la oricare dintre nivelurile modelului ierarhizării efectelor. Rossiter și Percy au identificat patru posibile obiective, după cum urmează:[11]

1. ***Nevoia satisfăcută printr-o categorie de produse sau servicii.*** Stabilirea unei categorii de produse sau servicii ca necesară pentru îndepărtarea sau satisfacerea unei discrepanțe percepute între starea motivațională actuală și o stare emoțională dorită. Un produs totalmente nou, cum ar fi automobilele electrice, va începe întotdeauna de la obiectivul comunicațional al stabilirii unei nevoi ce poate fi satisfăcută prin categoria produsului respectiv.
2. ***Notorietatea mărcii.*** Capacitatea de a identifica (prin recunoaștere sau reamintire) marca în cadrul categoriei, la un nivel suficient de detaliat pentru a se efectua o achiziție. Recunoașterea este mai ușor de realizat decât reamintirea: de exemplu, consumatorilor le vine mai ușor să recunoască ambalajele distinctive, colorate în portocaliu, ale mărcii Stouffer, decât să-și amintească de această marcă, dacă li se cere să se gândească la o marcă de aperitive congelate. Reamintirea mărcii este importantă în afara magazinului; recunoașterea mărcii este importantă înăuntrul magazinului. Notorietatea mărcii asigură un fundament pentru capitalul mărcii.

3. ***Atitudinea față de marcă.*** Evaluarea mărcii, din punctul de vedere al capacității sale percepute de a satisface o nevoie curentă relevantă. Nevoile relevante relative la o marcă pot fi orientate negativ (eliminarea unei probleme, evitarea unei probleme, satisfacție incompletă, epuizare normală) sau orientate pozitiv (satisfacție senzorială, stimulare intelectuală sau aprobare socială). Produsele de curățat folosite în gospodărie apelează adeseori la orientarea axată pe soluția problemei; produsele alimentare, pe de altă parte, apelează adeseori la orientarea senzorială, cu reclame care exploatează apetitul pentru mâncare.
4. ***Intenția de cumpărare a mărcii.*** Dezideratul autopropus de a cumpăra marca sau de a întreprinde o acțiune legată de marcă. Ofertele promoționale sub forma cupoanelor sau a pachetelor de tip „două produse la prețul unuia singur" îi încurajează pe consumatori să-și ia angajamentul mental de a cumpăra un produs. Mulți consumatori nu au însă o nevoie exprimată în privința unei anume categorii și s-ar putea să nu facă parte din piața categoriei respective, atunci când sunt expuși la o reclamă, ceea ce diminuează șansele de formare a unei intenții. De exemplu, în orice săptămână dată, doar 20 la sută din adulți s-ar putea să aibă în plan cumpărarea unui detergent; numai 2 la sută ar putea avea de gând să cumpere un produs de curățat mocheta; și numai 0,25 la sută ar putea avea intenția de a-și cumpăra un automobil.

Comunicațiile foarte eficace pot adeseori să îndeplinească mai multe obiective în paralel. De exemplu, în reclamele societății de asigurări Geico se spune că o convorbire telefonică de 15 minute poate avea ca rezultat o reducere cu 15 procente a prețului poliței auto, ceea ce reprezintă o combinație între atitudinea față de marcă și apelul la acțiune, pentru consolidarea intenției de cumpărare a mărcii.

Proiectarea comunicațiilor

Formularea comunicațiilor în așa fel încât să fie obținută reacția dorită va impune rezolvarea unui număr de trei probleme: ce anume să se spună (strategia mesajului), cum să se spună (strategia creativă) și cine s-o spună (sursa mesajului).

STRATEGIA MESAJULUI În stabilirea strategiei mesajului, conducerea managerială va căuta apeluri atrăgătoare, teme sau idei care să coincidă cu poziționarea mărcii și care să ajute la stabilirea unor puncte de paritate sau a unor puncte de diferențiere. Unele dintre ele pot fi legate direct de performanța produsului sau a serviciului (de calitatea, de caracterul economicos sau de valoarea mărcii), pe când altele pot avea legătură cu considerații în mai mare măsură extinseci (faptul că marca este modernă, populară sau tradițională).

În opinia lui John Maloney, cumpărătorii se așteaptă la un beneficiu de pe urma deținerii sau utilizării unui produs, care beneficiu poate fi de patru tipuri: rațional, senzorial, social sau de satisfacere a orgoliului personal.[12] Cumpărătorii ar putea vizualiza aceste beneficii plecând de la experiența rezultatelor utilizării, de la experiența utilizării

în sine a produsului și de la experiența incidentală a utilizării. Combinarea celor patru tipuri de beneficii cu cele trei tipuri de experiențe are ca rezultat 12 tipuri de mesaje. De exemplu, apelul atrăgător „face hainele mai curate" constituie promisiunea unui beneficiu rațional, care urmează unei experiențe a rezultatelor utilizării. Exprimarea „gustul de bere adevărată, într-o bere cu conținut redus de alcool" reprezintă promisiunea unui beneficiu senzorial, pus în legătură cu experiența utilizării produsului.

Conform unei opinii larg împărtășite, cumpărătorii industriali manifestă maximă receptivitate la mesajele legate de performanță. Cumpărătorii din această categorie sunt bine informați în privința produsului, pregătiți să recunoască valoarea și răspunzători în fața altora pentru alegerea pe care au făcut-o. Consumatorii, atunci când cumpără anumite produse foarte scumpe, tind și ei să caute informații și să estimeze avantajele.

STRATEGIA CREATIVĂ Eficacitatea comunicațională depinde în aceeași măsură de modul în care este exprimat un mesaj, cât și de conținutul mesajului în sine. O comunicare ineficace poate însemna fie că s-a utilizat mesajul nepotrivit, fie că, deși mesajul a fost cel potrivit, n-a fost exprimat așa cum trebuie. *Strategiile creative* se referă la modul în care marketerii își traduc mesajele într-o comunicare concretă. Într-un sens general, strategiile creative pot fi clasificate în două mari categorii, după cum se servesc de apeluri „informative" sau „transformatoare".[13] Aceste două categorii generale cuprind, fiecare, mai multe abordări creative particulare.

Apelurile informative Un *apel informativ* elaborează pe marginea atributelor sau a avantajelor pe care le oferă un produs sau un serviciu. Câteva exemple din publicitate, în acest sens, ar fi: reclamele care prezintă soluția unei probleme (medicamentul Excedrin elimină rapid durerea de cap), reclamele în care se face demonstrația practică a unui produs (Thompson Water Seal rezistă la condiții meteo extreme: ploaie, zăpadă, caniculă), reclamele de comparație între produse (Verizon oferă acces mai bun la Internet decât Comcast) și reclamele testimoniale, cu mărturii din partea unor anonimi sau a unor celebrități („fenomenul din baschetul american LeBron James", făcând reclamă mărcilor Coca-Cola și Nike). Apelurile informative pleacă de la premisa prelucrării extrem de raționale a comunicației de către consumator: cuvântul de ordine este raționamentul logic.

Cercetările întreprinse de Hovland la Universitatea Yale au adus multe lămuriri privind apelurile informative și corelațiile dintre apelurile de acest tip și diverse probleme, cum ar fi formularea unei concluzii, argumentele unilaterale în contrast cu cele duale și ordinea prezentării argumentelor. Unele experimente anterioare susțineau ideea formulării concluziei în locul auditoriului, mai degrabă decât a-i permite acestuia să ajungă singur la o concluzie. Cercetările ulterioare, însă, arată că reclamele cele mai bune sunt cele care pun întrebări și le permit cititorilor și spectatorilor să-și tragă singuri concluziile.[14] Dacă Honda ar fi clamat sus și tare că modelul Element este pentru oamenii tineri, această definiție tranșantă i-ar fi putut îndepărta pe potențialii cumpărători mai

vârstnici. O oarecare ambiguitate a stimulilor poate duce la o definire mai largă a pieței și la mai multe achiziții spontane.

S-ar putea crede că prezentările unilaterale care laudă un produs sunt mai eficace decât argumentele duale care menționează și neajunsurile lui. Și totuși, s-ar putea ca mesajele duale să se dovedească mai potrivite uneori, mai ales acolo unde trebuie depășită o asociere de idei negativă. Acesta a fost principiul pe care s-a bazat mesajul „Ketchup-ul Heinz este un bun cu mișcare lentă" și respectiv „Apa de gură Listerine are gust rău de două ori pe zi".[15] Mesajele duale sunt mai eficace în cazul auditoriilor cu o educație mai înaltă și al celor care inițial li se opun.[16]

În fine, ordinea în care sunt prezentate argumentele are și ea importanță.[17] În cazul unui mesaj unilateral, prezentarea celui mai puternic argument de la bun început are avantajul de a capta atenția și interesul. Acest aspect devine important în cazul mijloacelor de comunicare unde se întâmplă des ca publicul să nu rămână atent pe durata comunicării întregului mesaj. În cazul unui auditoriu captiv, însă, o prezentare graduală, cu un punct culminant, se poate dovedi mult mai eficace. Atunci când e vorba de un mesaj dual, dacă publicul manifestă inițial o atitudine contrară, emițătorul comunicării ar putea începe cu argumentele părții adverse, încheind prezentarea cu argumentele sale cele mai puternice.[18]

Apelurile transformatoare Un *apel transformator* elaborează pe marginea unui avantaj sau a unei imagini care nu face parte explicit din atributele produsului. Un asemenea apel ar putea descrie tipul de persoană care utilizează o marcă (Volkswagen li se adresează oamenilor tineri și activi, cu campania „Căutăm șoferi") sau tipul de experiență rezultată din utilizarea mărcii (săpunului Coast i s-a făcut reclamă cu exprimarea „Îți deschide ochii!"). Apelurile transformatoare încearcă adeseori să stârnească reacții emoționale de natură să motiveze cumpărarea. Aceasta a fost strategia de revitalizare adoptată în cazul unei mărci muribunde din anii 1970: Clairol.

CLAIROL HERBAL ESSENCES

„Da, da, da!", exclamă actrițele care simulează extazul sexual în timp ce se spală pe cap și trăiesc cu intensitate ceea ce sloganul reclamei numește „O experiență cu adevărat naturală". Dublul înțeles provocator al acestei reclame este considerat înjositor de unele femei, iar asociația Advertising Women of New York Club chiar i-a atribuit premiul pentru „cea mai urâtă reclamă". Și totuși, firma Procter & Gamble, care a cumpărat Clairol în 2002, consideră că reclamei respective îi revine meritul de a fi readus la viață această marcă aproape moartă. Clairol Herbal Essences a devenit una dintre mărcile cu cel mai rapid ritm de creștere din lume: în șapte ani, vânzările sale au crescut de la zero la 700 de milioane $. Ca explicație a acestui succes, directorul de creație ale agenției Kaplan Thaler Group, cea care a realizat campania, susține că „emoția este fulgerul electric, elementul declanșator al acțiunii de cumpărare."[19]

Inițiatorii comunicațiilor folosesc apeluri negative cum ar fi cele la sentimente de teamă, de vinovăție sau de rușine, pentru a-i determina pe oameni să facă anumite lucruri (să se spele pe dinți, să-și facă anual un control medical complet) sau să renunțe la anumite lucruri (să se lase de fumat, să nu mai bea alcool, să nu mai fie violenți, să mănânce mai puțin). Apelurile la teamă funcționează cel mai bine atunci când nu sunt foarte intense. Mai mult decât atât, apelurile la teamă funcționează cel mai bine atunci când credibilitatea sursei este mare și când emițătorul comunicațiilor promite să îndepărteze, într-un mod credibil și eficient, sentimentul de teamă pe care îl stârnește.[20] Mesajele au maximă putere de convingere atunci când sunt în discrepanță moderată cu ceea ce crede auditoriul. Mesajele care afirmă ceva ce auditoriul crede deja nu vor reuși, în cel mai bun caz, decât să-i întărească convingerile, iar dacă sunt prea discrepante, auditoriul le va contrazice și nu le va crede.

Emițătorii de comunicații utilizează și apeluri emoționale pozitive, având ca elemente determinante umorul, dragostea, mândria și bucuria. Adeseori se folosesc elemente motivaționale adăugate, respectiv așa-numitele „semnificații împrumutate" – cum ar fi prezența bebelușilor adorabili, a cățelușilor zburliți, a refrenelor muzicale foarte cunoscute sau a conotațiilor sexuale provocatoare –, pentru a-i atrage atenția consumatorului și a-i spori implicarea în legătură cu o reclamă.

Se consideră că tehnicile având la bază semnificațiile împrumutate devin absolut necesare în noul spațiu mediatic din ziua de azi, caracterizat printr-o slabă implicare a consumatorului în procesul de prelucrare a informațiilor receptate și printr-o mare aglomerație de reclame și de programe concurente. În anul 2003, cântărețul britanic Sting, care în anii 1980 refuzase propunerea marketerilor unui deodorant de a folosi versurile cântecului „Don't Stand So Close to Me" („Nu sta așa aproape de mine"), a acceptat un foarte lucrativ contract cu Ford Motor Company, ca parte din eforturile companiei auto de a-i aborda pe consumatorii cu vârste de peste 35 de ani: o reclamă îl înfățișa pe Sting ca pasager într-o mașină Jaguar, pe fundalul muzical al celui mai recent single scos de artistul britanic, „Desert Rose".[21]

Chiar dacă aceste metode având la bază semnificații împrumutate pot să atragă atenția și să dea naștere la mai multă simpatie și încredere față de titularul comunicației, ele pot totodată să îngreuneze buna înțelegere a mesajului, să-l plictisească repede pe destinatar și să pună în umbră produsul.[22] Tacticile de atragere a atenției se dovedesc adeseori *prea* eficace, distrăgându-l pe consumator de la acea parte a mesajului care se referă la calitățile mărcii sau ale produsului. Prin urmare, una din dificultățile întâmpinate în a se ajunge la cea mai bună strategie creativă constă în a găsi metoda care să pătrundă prin aglomerația de comunicații concurente, pentru a atrage atenția consumatorilor – dar fără a se dilua semnificația dorită a mesajului.

Magia publicității este capacitatea de a aduce la viață în mintea consumatorului-țintă idei și noțiuni prezentate pe o bucată de hârtie. În cazul unei reclame tipărite,

emițătorul trebuie să hotărască titlul, textul, ilustrațiile și cromatica. Dacă mesajul urmează să fie difuzat la radio, titularul comunicației trebuie să aleagă cuvinte, însușiri vocale și tonalități. Modul în care „sună" un crainic care promovează automobile la mâna a doua trebuie să fie cu totul altfel decât dacă ar promova automobile Cadillac noi-nouțe! Dacă mesajul urmează să fie difuzat la televiziune sau comunicat personal, trebuie luate în calcul toate aceste elemente, plus cele de limbaj al corpului (indiciile nonverbale). Prezentatorii trebuie să fie atenți la expresiile faciale, la gesturi, la aspectul vestimentar, la postùrile adoptate și la tunsoare. Dacă mesajul urmează să fie comunicat de produs sau de ambalajul acestuia, emițătorul trebuie să fie atent la cromatică și la textură, la miros, mărime și formă.

Absolut fiecare detaliu contează! Gândiți-vă puțin la sloganurile publicitare enumerate în coloana din dreapta de mai jos și la modul în care au reușit ele să aducă la viață tematica mărcii, formulată în coloana din stânga:

Tematica mărcii	**Sloganul publicitar**
Hamburgerii noștri sunt mai mari.	Unde-i carnea? (Localurile fast-food Wendy's)
Hârtia noastră este mai moale.	N-o mototoliți, fiindcă e Charmin! (Hârtia igienică Charmin)
Nu insistăm să vă convingem, pur și simplu avem o mașină bună.	Căutăm șoferi (Automobilele Volkswagen)
Noi nu închiriem atât de multe mașini, deci trebuie să facem mai mult pentru clienții noștri.	Noi ne străduim mai mult (Serviciile de închiriere auto Avis)
Noi asigurăm servicii de telefonie la mare distanță.	Întinde mâna și vei fi aproape de cineva (Telecomunicațiile AT&T)

SURSA MESAJULUI În cazul multor mesaje, singura sursă folosită este firma titulară a comunicațiilor. În alte cazuri însă se apelează la persoane cunoscute sau anonime. Mesajele comunicate de o sursă atrăgătoare sau care se bucură de popularitate realizează un grad mai înalt de captare a atenției și de reamintire, motiv pentru care titularii de publicitate apelează adesea la celebrități, ca purtători de cuvânt. Celebrițăile au șanse maxime de eficacitate atunci când personifică unul dintre atributele-cheie ale produsului. Frumusețea actriței Catherine Deneuve a realizat acest lucru pentru parfumul Chanel No. 5, așa cum masculinitatea lui Paul Hogan l-a realizat pentru autovehiculul Subaru Outback. Pe de altă parte, utilizarea actorului James Garner și a actriței Cybill Shepherd pentru promovarea cărnii de vită a avut efecte opuse celor intenționate: Garner s-a îmbolnăvit de inimă, iar Cybill a anunțat public că este vegetariană.

Importantă este credibilitatea persoanei care acționează ca purtător de cuvânt. Ce factori stau la baza credibilității unei surse? Trei dintre cei mai frecvent identificați sunt experiența competentă, capacitatea de a inspira încredere și caracterul agreabil.[23] *Experiența competentă* se referă la cunoștințele de specialitate pe care le posedă emițătorul comunicării, pentru a-și susține afirmațiile. *Capacitatea de a inspira încredere* se referă la

cât de obiectiv și de onest pare să fie emițătorul pentru cei care îl ascultă. Prietenilor li se acordă mai mult încredere decât străinilor sau reprezentanților de vânzare, iar oamenii care nu primesc bani pentru a-și spune public părerea bună despre un produs sunt considerați mai demni de încredere decât cei care sunt plătiți pentru un asemenea gir.[24] *Agreabilitatea* se referă la caracterul atrăgător al sursei. Însușiri cum ar fi francheța, simțul umorului și naturalețea, fac ca o sursă să fie mai agreabilă și mai simpatizată.

Sursa cu cea mai mare credibilitate va fi persoana care obține scoruri ridicate la toate cele trei criterii enunțate. Companiile farmaceutice vor ca doctorii să fie aceia care își spun părerea despre avantajele produsului lor, fiindcă doctorii se bucură de multă credibilitate. Activiștii campaniilor antidrog vor apela la foștii dependenți de droguri, pentru că aceștia sunt mai credibili în ochii elevilor, decât profesorii lor. Înainte să moară, David Thomas, care se bucura de multă popularitate în rândul oamenilor obișnuiți și de o credibilitate intrinsecă, a făcut peste 800 de reclame pentru localurile Wendy's, fără să renunțe nici o clipă la inconfundabila lui ținută „cămașă cu mâneci scurte și cravată roșie".

Când este bine ales, girul unei personalități celebre poate să catapulteze până și cel mai improbabil produs spre statutul de vedetă!

SALTON ȘI GEORGE FOREMAN

Salton era un mic producător de aparate electrice mai ciudate, care în anii 1950 și-a câștigat o faimă temporară cu produsul numit „tava electrică Salton" – o tavă cu plită electrică încorporată, pentru a păstra mâncarea mai multă vreme caldă pe masă –, pe care nici un magazin cu cadouri pentru nuntă din vremea aceea nu concepea să nu-l aibă în ofertă! La începutul anilor 1990, firma a scos pe piață un grătar cu capac, de folosit în casă, care părea sortit să fie dat uitării... până în clipa în care marele boxer american George Foreman, de două ori campion al lumii la categoria grea, a decis nu doar să-i acord girul său publicitar, ci și să se asocieze cu firma Salton în vânzarea lui. Celebrul boxer și grătarul botezat „Foreman's Lean, Mean, Fat-Reducing Grilling Machine" s-au dovedit a fi perechea ideală pentru lumea hamburgerilor! Despre Foreman, de data aceasta prezentat nu ca „mașina de dat pumni", ci ca un uriaș cam stângaci, dar adorabil, se știa că-i plac la nebunie hamburgerii cu brânză. La un an după lansare, Foreman a început să apară într-o emisiune de vânzare a produsului pe canalul de cumpărături la domiciliu QVC. Camera de filmat l-a surprins într-un moment neprevăzut prin scenariu, în timp ce prezentatorii stăteau de vorbă. Fiindcă nu prea avea ce face altceva decât să se uite la hamburgerii care sfârâiau pe grătar, George Foreman a înșfăcat unul cu furculița, l-a băgat într-o chiflă și a început să-l mănânce – clipă în care telefoanele au început să zbârnie și comenzile de la telespectatori să curgă! De la mijlocul deceniului 1990 încoace, Foreman a ajutat firma Salton să vândă peste 40 de milioane de grătare cu capac și, dat fiind că încasează un procentaj din vânzări, a câștigat mai mulți bani decât pe vremea când era boxer – peste 150 de milioane $. În timp ce sectorul produselor de menaj, pe ansamblu, se extinde cu doar 7 procente anual, Salton și-a majorat cifra de afaceri cu peste 46 la sută pe an, din 1995 încoace.[25]

Caseta „Idee de marketing: Girul personalităților celebre, ca strategie publicitară" se concentrează pe utilizarea reclamelor de tip testimonial.

Dacă o persoană are o atitudine favorabilă față de o sursă și de un mesaj sau o atitudine negativă față de amândouă, spunem că există o stare de *congruență*. Ce se întâmplă, însă, dacă atitudinea persoanei față de sursă este contrară atitudinii față de mesaj? De exemplu, când o gospodină își aude vedeta preferată lăudând o marcă de produs despre care ea, personal, are o părere proastă. Osgood și Tannenbaum susțin că *schimbarea de atitudine va avea loc în direcția accentuării gradului de congruență dintre cele două aprecieri.*[26] Gospodina noastră va sfârși prin a avea ceva mai puțin respect pentru vedeta din reclamă sau ceva mai mult respect pentru marca lăudată. Dacă se va mai întâmpla să audă aceeași vedetă lăudând mărci pe care ea nu le apreciază, va ajunge până la urmă să aibă o părere proastă despre vedeta respectivă și să-și păstreze atitudinile nefavorabile față de mărci. **Principiul congruenței** spune că emițătorii de comunicații pot să-și utilizeze imaginea bună pentru a reduce oarecum sentimentele negative față de marcă, dar, cu această ocazie, s-ar putea să-și piardă din stima de care se bucură în ochii auditoriului.

Companiile multinaționale se luptă cu o serie întreagă de dificultăți, în elaborarea programelor de comunicații globale: trebuie să decidă dacă produsul este adecvat pentru o anumită țară; trebuie să verifice dacă segmentul de piață pe care îl abordează este atât legal, cât și normal; trebuie să decidă dacă stilul reclamei este admisibil în toate țările implicate și trebuie să decidă dacă este cazul reclamele să fie realizate la centru sau în plan local.[27]

1. ***Produsul.*** Multe produse sunt restricționate sau interzise în anumite părți ale lumii. În țările musulmane, berea, vinul și spirtoasele nu pot fi nici promovate publicitar, nici vândute. Produsele din tutun fac obiectul unor reglementări stricte în multe țări ale lumii.
2. ***Segmentul de piață.*** Fabricanții americani de jucării au aflat cu uimire că, în multe țări (cum ar fi Norvegia și Suedia, de exemplu), nici o reclamă TV nu poate fi adresată copiilor sub 12 ani. În anul 2001, Suedia a făcut un lobby intens pentru extinderea acestei interdicții la nivelul tuturor țărilor membre ale Uniunii Europene, dar fără succes. Ca să nu aibă probleme, McDonald's își face reclamă în Suedia ca „restaurant pentru întreaga familie".
3. ***Stilul.*** Reclamele comparative, deși admise și chiar uzuale în Statele Unite și în Canada, sunt mai puțin uzuale în Marea Britanie, inacceptabile în Japonia și ilegale în India și în Brazilia. PepsiCo a avut în Japonia o reclamă cu test de comparație a gusturilor care a fost refuzată de multe posturi TV, conducând în final la o acționare efectivă în judecată.
4. ***Anvergură globală sau concentrare locală.*** Astăzi, tot mai multe companii multinaționale încearcă să-și construiască o imagine de marcă globală, utilizând aceeași

IDEE de marketing

Girul personalităților celebre, ca strategie publicitară

O personalitate celebră bine aleasă poate atrage atenția asupra unui produs sau a unei mărci, ca atunci când Sarah, Ducesă de York – cunoscută mai mult ca „Fergie" – a arătat ce mult a slăbit, mulțumită organizației Weight Watchers; sau farmecul special al persoanei în cauză se poate transmite și mărcii pe care o promovează: Bill Cosby face să râdă un grup de copii, în timp ce mănâncă un castron întreg de Jell-O.

Alegerea judicioasă a personajului celebru are o importanță capitală. Personalitatea aleasă trebuie să fie foarte cunoscută, foarte simpatizată de auditoriu și foarte potrivită pentru produsul respectiv. Britney Spears este foarte cunoscută, dar are un impact afectiv negativ în rândul multor grupuri. Robin Williams este foarte cunoscut și foarte simpatizat, dar s-ar putea să nu fie cea mai potrivită alegere pentru promovarea unei conferințe mondiale a păcii. Tom Hanks, Meryl Streep și Oprah Winfrey au putut face reclamă cu succes unui mare număr de produse, deoarece înregistrează calificative extrem de ridicate la capitolul recunoașterii de către public și la cel al impactului afectiv pozitiv (calitate cunoscută în industria divertismentului sub denumirea de *factorul Q*).

Personalitățile celebre își fac apariția peste tot. În foarte controversata categorie a medicamentelor care combat impotența masculină, marketerii firmelor farmaceutice au recurs la celebrități, pentru a atrage atenția asupra produselor lor și a le face relevante în fața publicului vizat. După ce inițial i-a făcut reclamă prin intermediul politicianului ieșit la pensie Bob Dole, firma Pfizer s-a orientat spre eficacele jucător de baseball Rafael Palmeiro, în vârstă de 40 de ani, și spre pilotul de curse NASCAR Mark Martin, în vârstă de 45 de ani, pentru a-i conferi medicamentului Viagra o aură de atracție mai tinerească. Marca concurentă Levitra s-a orientat spre antrenorul de fotbal american Iron Mike Ditka, pentru a-și asigura publicul vizat de viteza de acțiune și de calitatea produsului. Numai marca aflată pe locul al treilea, Cialis, s-a ferit până acum de giranții publicitari celebri, cheltuind 100 de milioane $ pe reclame în care apar cupluri plasate în ambianțe romantice.

Sportivii reprezintă o categorie foarte eficace pentru a gira articole sportive, băuturi și îmbrăcăminte. Pe unul din primele locuri în clasamentul sportivilor-giranți este ciclistul Lance Armstrong, care a ieșit victorios din bătălia cu cancerul la testicule, în drumul spre cucerirea consecutivă a șase campionate Tour de France. Armstrong girează publicitar o serie de firme care produc biciclete și articole sportive, printre care Trek, Powerbar și Nike. Incredibila lui poveste de succes, dovedind un curaj care a învins toate pronosticurile, i-a dat posibilitatea să câștige contracte de reprezentare publicitară și cu firme neafiliate domeniului sporturilor, cum ar fi: compania farmaceutică Bristol-Myers Squibb, Coca-Cola, Subaru și Serviciile de Poștă ale Statelor Unite. Suma totală câștigată de Armstrong din asemenea contracte a atins 10 milioane $ în anul 2003.

Celebrițile pot să joace și un rol mai strategic pentru mărcile promovate: pot nu doar să gireze publicitar un produs, ci și să ajute la proiectarea, poziționarea și comercializarea mărfurilor și a serviciilor. Din anul 1996, când a semnat contractul de colaborare cu jucătorul de golf Tiger Woods, firma Nike și-a văzut cota de pe piața mingilor de golf urcând de la un procent la șase procente. Woods a jucat un rol-cheie și în dezvoltarea unei serii de accesorii tehnice și vestimentare destinate acestui sport, pe care Nike le-a modificat periodic, pentru a reflecta schimbările apărute în gusturile personale ale faimosului jucător.

Utilizarea celebrităților comportă însă unele riscuri. Personajul celebru ar putea cere o sumă mai mare, când se împlinește termenul pentru reînnoirea contractului, altfel se va retrage. Exact așa cum se întâmplă în cazul filmelor și al înregistrărilor muzicale, și

campaniile care se servesc de o anume celebritate se pot dovedi uneori un mare și costisitor eșec de piață. Deși Celine Dion avea un contract ferm pe patru ani cu Chrysler, în valoare de 14 milioane $, firma a decis să renunțe la reclamele în care apărea cântăreața canadiană, considerându-le lipsite de eficacitate. În mod similar, Pepsi a decis să renunțe la girul vedetelor Britney Spears și Beyonce Knowles, ale căror personalități s-ar părea că erau prea covârșitoare pentru marcă, și a ales să se concentreze pe promovarea ocaziilor de consum care se potrivesc foarte bine cu băutura Pepsi.

Personajul celebru poate să-și piardă popularitatea sau mai rău: să se trezească prins în mijlocul unui scandal sau al unei situații jenante. După ce Magic Johnson, legendarul jucător de baschet din NBA, a anunțat public că fusesese diagnosticat ca infectat cu virusul HIV și după ce relațiile sale extraconjugale au devenit și ele de notorietate, în anul 1991, toate reclamele în care apărea au fost retrase de la difuzare și nu i-au mai fost înnoite contractele de publicitate. McDonald's a decis să nu mai reînnoiască un contract anual în valoare de 12 milioane $ cu vedeta baschetului Kobe Bryant, după ce acesta fusese acuzat de viol.

Sursele: Irving Rein, Philip Kotler și Martin Scoller, *The Making and Marketing of Professionals into Celebrities* (Chicago: NTC Business Books, 1997); Greg Johnson, „Woods Cautious Approach to the Green", *Los Angeles Times*, 26 iulie 2000, p. A1; Bruce Horovitz, „Armstrong Rolls to Market Gold", *USA Today*, 4 mai 2000, p. 1B; Theresa Howard, „Pepsi Takes Some Fizz Off Vanilla Rival", *USA Today*, 16 noiembrie 2003; Keith Naughton, „The Soft Sell", *Newsweek*, 2 februarie 2004, pp. 46-47; Betsy Cummings, „Star Power", *Sales & Marketing Management*, aprilie 2001, pp. 52-59.

publicitate pe toate piețele unde acționează. Când Daimler AG a fuzionat cu Chrysler, pentru a deveni cel de-al cincilea fabricant de automobile din lume ca mărime, noua corporație a rulat o campanie publicitară cu durata de 3 săptămâni, în peste 100 de țări, constând dintr-un insert de 12 pagini în reviste, 9 reclame de câte 2 pagini în ziare și o broșură cu 24 de pagini care a fost trimisă liderilor din sectorul economic, cel guvernamental și cel sindical, precum și mediilor de știri. Sloganul campaniei a fost „Așteptați-vă la ceva extraordinar", iar în imaginile publicitare apăreau oameni din ambele companii lucrând împreună.

Firmele care își vând produsele în fața unor grupuri culturale diferite sau în alte țări trebuie să fie pregătite să-și modifice mesajele. Helene Curtis, de pildă, adaptează în funcție de țară mesajele cu care își vinde produsele de îngrijire a părului în țări diferite. Femeile britanice din clasa de mijloc se spală pe cap foarte des, dar nu același lucru se poate spune despre cele din Spania. Și japonezele evită să se spele prea des pe cap, de teamă să nu îndepărteze grăsimea naturală care protejează firele de păr.

Faimoasa campanie de reclame „Aveți lapte?", a Comisiei Prelucrării Laptelui din California, s-a bucurat de succes în fața tuturor grupurilor demografice importante din Statele Unite – cu excepția unuia singur.

„AVEȚI LAPTE?“

Când Comisia Prelucrării Laptelui din California și-a propus să-i vizeze pe hispanicii vorbitori în primul rând de spaniolă, cercetarea a dat la iveală un fapt interesant: sloganul „Aveți lapte?“ echivala, în limba spaniolă, cu o exprimare mai apropiată de ideea „Alăptați?“. Mai mult decât atât, hispanicii reacționau categoric altfel la ireverențioasele reclame care arătau ce dureros este să te trezești „în criză de lapte“. Directorul executiv Jeff Manning a observat: „Am constatat că, într-o gospodărie hispanică, nu e deloc amuzant să rămâi fără lapte în frigider sau fără orez în cămară – dacă nu le poți pune lapte pe masă copiilor, înseamnă că nu ți-ai făcut datoria față de ei!“. Prin urmare, a fost creată o campanie totalmente diferită, cu tema „Generații“, în care mamelor hispanice li se punea întrebarea: „Astăzi le-ați dat destul lapte?“. În locul ideii de „ce ajungi să faci când nu mai ai lapte“, reclamele pedalau pe ideea că laptele reprezintă un ingredient aproape sacru, din rețete străvechi, pe care bunicile le transmiteau mai departe mamelor și apoi nepoatelor, în familiile mexicane tradiționale.[28]

Alegerea canalelor de comunicare

Alegerea unor canale de comunicare care să transmită în mod eficient mesajul devine mereu mai dificilă, odată cu fragmentarea și înmulțirea continuă a canalelor existente. Gândiți-vă doar la dificultățile întâmpinate de sectorul farmaceutic: peste 63.000 de reprezentanți de vânzări ai companiilor farmaceutice americane îi abordează „cu amănuntul“ pe doctori în fiecare zi, sperând să le poată smulge măcar cinci minute din timpul disponibil. În cam 40 la sută din cazuri, reprezentantul nici măcar nu ajunge să-l vadă pe foarte ocupatul medic, ceea ce face ca vizitele de vânzare să fie o activitate extrem de costisitoare. Sectorul companiilor farmaceutice a fost nevoit să-și amplifice arsenalul canalelor de comunicare: plasarea de reclame în reviste și gazete medicale, trimiterea de oferte directe prin poștă (inclusiv casete audio și video), înmânarea de mostre și chiar telemarketingul. Companiile farmaceutice sponsorizează conferințe pe teme medicale, la care invită pe cheltuiala lor un mare număr de medici, iar aceștia își petrec sfârșitul de săptămână îmbinând utilul cu plăcutul: dimineața îi ascultă pe alți medici lăudând virtuțile anumitor medicamente, iar după-amiaza joacă golf sau tenis.

Toate aceste canale sunt folosite în speranța de a le crea medicilor preferința pentru agentul terapeutic comercializat sub marca firmei în cauză. Companiile farmaceutice au început să utilizeze și noile tehnologii, pentru a-i aborda pe doctori, cu instrumente cum ar fi minicalculatoarele portabile și conectate la Internet prin rețele fără fir, serviciile online și aparatura de videoconferințe.[29]

Canalele de comunicare pot fi personale sau nepersonale. În cadrul ambelor categorii este numeroase canale secundare sau subcanale.

CANALELE DE COMUNICARE PERSONALE Un **canal de comunicare personal** presupune ca două sau mai multe persoane să comunice direct una cu cealaltă, fie individual, fie luând cuvântul în fața unui auditoriu, la telefon sau prin e-mail. Un alt mijloc de comunicare personală care a luat avânt în ultimii ani îl reprezintă comunicarea instantanee

prin mesaje scrise transmise prin Internet și site-urile independente unde se culeg opiniile consumatorilor despre diverse bunuri și servicii. Eficacitatea canalelor de comunicare personale derivă din posibilitatea de individualizare a prezentării și a comunicării în sens invers.

O altă clasificare este aceea care face diferența între canalele partizane, canalele experte și canalele de comunicare socială. *Canalele partizane* se referă la personalul de vânzare al firmelor, care îi contactează pe cumpărătorii de pe piața vizată. *Canalele experte* se referă la experții independenți care emit opinii pentru cumpărătorii vizați. *Canalele sociale* se referă la vecini, prieteni, membri de familie și colegi, care stau de vorbă cu cumpărătorii vizați. Într-un studiu efectuat asupra a 7.000 de consumatori din șapte țări europene, 60 la sută au declarat că sunt influențați de familie și de prieteni, atunci când hotărăsc să utilizeze o marcă nouă.[30]

Un studiu efectuat de Burston-Marsteller și Roper Starch Worldwide a arătat că, în medie, opiniile verbale emise de o singură persoană influentă tind să înrâurească atitudinile de cumpărare ale altor două persoane. În spațiul online însă, această influență crește până la opt persoane. Pe Web are loc un volum considerabil de comunicații între consumatori, pe o foarte variată gamă de subiecte. În tot mai mare măsură, vizitatorii care intră online nu se mulțumesc doar să consume informații despre produse, ci le creează ei înșiși. Oamenii se înscriu în grupuri de interese de pe Internet, pentru a schimba între ei informații, ceea ce face ca „zvonurile purtate din gură în gură", ca importantă sursă de influență asupra cumpărării, să fie azi completate cu „zvonurile purtate pe Web". Firmelor bune li se duce repede vestea, dar și mai repede li se duce buhul firmelor proaste! Așa cum bine spunea un marketer: „N-ai nevoie să ajungi la 2 milioane de oameni, ca să le dai de știre despre noul tău produs – este suficient să ajungi la 2.000 de oameni potriviți, în maniera potrivită, și ei te vor ajuta să ajungi la 2 milioane."[31]

Influența personală are o pondere deosebit de mare mai ales în două situații: când produsul este scump, riscant sau cumpărat rar; și când produsul sugerează ceva despre statutul social sau gusturile utilizatorului. Adeseori, oamenii cer recomandări din partea altor oameni, atunci când au nevoie de un anumit furnizor de servicii: un doctor, un instalator, un hotel, un avocat, un contabil, un arhitect, un agent de asigurări, un designer pentru locuință sau un consultant financiar. Dacă avem încredere în recomandarea primită, vom încerca, de regulă, să contactăm persoana sau organizația ce ne-a fost recomandată. În astfel de cazuri, cel care face recomandarea i-a adus un câștig potențial atât furnizorului de servicii, cât și beneficiarului. Prin urmare, este evident că furnizorii de servicii sunt extrem de interesați să-și creeze surse de recomandare cât mai convingătoare.

Specialiștii în probleme de comunicare au început să adopte o viziune a comunicării interpersonale întemeiată pe structura socială.[32] Ei consideră că societatea este formată din *clici*, adică mici grupuri sociale ai căror membri interacționează frecvent. Membrii unei clici au trăsături sociale similare, iar apropierea facilitează comunicarea, dar, în același timp, izolează grupul de ideile noi. Dificultatea constă în a crea o deschidere mai

mare a sistemului, astfel încât clicile facă schimb de informații cu restul membrilor societății. Această deschidere este facilitată de persoanele care joacă rolul unor punți de legătură. O *punte de legătură* este o persoană care creează o conexiune între două sau mai multe clici, fără să-i aparțină nici uneia dintre ele. Un *factor de punte* este o persoană care aparține unei clici și care este legată de o persoană din altă clică.

Multe firme au început să conștientizeze acut cât de puternică poate fi *publicitatea orală* sau *rumoarea publică*. (Vezi caseta „Idee de marketing: Marketingul pe baza rumorii".) Produse sau mărci cum ar fi bascheții Converse, mocasinii Hush Puppies, rucsacurile JanSport, gogoșile Krispy Kreme și marele succes cinematografic *Patimile lui Iisus* își datorează succesul pe piață tocmai rumorii stârnite în rândul publicului.[33] Firme cum ar fi Body Shop, USAA, Starbucks, Palm Pilot, Red Bull și Amazon s-au impus esențialmente prin publicitate orală, cu foarte puțină publicitate comercială clasică. În unele cazuri, publicitatea orală favorabilă se declanșează în mod natural.

KIEHL

Kiehl este o firmă mică, veche de 153 de ani, care fabrică și vinde produse pentru îngrijirea pielii și a părului, cum ar fi loțiunea tonică pentru față „Kiehl's cu apă de trandafiri" și loțiunea de curățat celulele moarte de pe față „Kiehl's cu ananas și papaya". Practicile de marketing ale firmei sfidează regulile normale: nu-și face deloc reclamă, ambalajele pe care le folosește nu au nimic atrăgător, iar textul de pe ele e dificil de descifrat. Kiehl refuză să aprovizioneze majoritatea magazinelor, făcând excepție doar pentru cele cu prețuri foarte mari, cum ar fi Saks Fifth Avenue, Neiman Marcus și Barney's. În magazinele proprii distribuie o imensă cantitate de mostre gratuite, oricui dorește. În presa de afaceri i se acordă mereu atenție, deși nu solicită niciodată acest lucru. Kiehl are darul de a se face cunoscută prin publicitate orală.[34]

În majoritatea cazurilor, „rumoarea" este una organizată.[35] Există agenții care s-au înființat exclusiv în scopul de a-i ajuta pe clienți să dea naștere la rumoare publică.

BZZAGENT

BzzAgent, o firmă de marketing înființată acum 2 ani în Boston, statul Massachusetts, și-a alcătuit o armată națională de voluntari care vor lăuda, peste tot și în fața tuturor, oricare dintre produsele și serviciile unui client al agenției despre care cred sincer că merită să fie promovat. După ce clientul a semnat contractul, BzzAgent caută în baza sa de date „agenți" care să corespundă profilului demografic și psihografic al consumatorilor vizați cu produsul sau serviciul clientului. Acestor agenți li se oferă apoi posibilitatea de a se înscrie în campania de declanșare a rumorii publice. Pentru eforturile lor, voluntarii primesc o mostră gratuită și un manual de instruire, cu metode de creare a rumorii – pornind de la discuții inițiate cu vânzătorii din magazine și terminând cu modul în care trebuie prezentat produsul în fața prietenilor și a celorlalți membri ai familiei agentului. Firma BzzAgent susține că rumoarea creată este una onestă, dat fiind că procesul necesită doar atâta muncă încât aproape nici un agent să nu se înscrie exclusiv pentru a beneficia de mostrele gratuite și, în plus, agenții nu vor promova un produs care nu le place.[36]

IDEE de marketing

Marketingul pe baza rumorii

Interesul crescând al marketerilor față de publicitatea orală, de rumoarea propagatoare a interesului și de marketingul viral au condus la apariția unor noi concepte și idei. Iată în continuare doar trei teorii originale pe această temă.

- ***Renée Dye: „Cele 5 mituri ale rumorii publice"***
  Cercetarea întreprinsă de Renée Dye, o expertă în strategie la McKinsey, sugerează că rumoarea comunicațională se formează în funcție de anumite principii de bază. Dye susține că firmele care caută să exploateze rumoarea trebuie mai întâi să depășească un număr de cinci prejudecăți eronate în privința „contaminării de marketing". Iată care sunt „cele cinci mituri ale rumorii publice":

  1. ***Numai produsele șocante sau ultra-avansate tehnologic au potențial de creare a rumorii interesate în rândul publicului.*** Chiar și cele mai improbabile produse, cum ar fi medicamentele eliberate pe rețetă, pot să stârnească un val uriaș de discuții în opinia publică.
  2. ***Rumoarea publică nu poate fi organizată, pur și simplu apare sau nu.*** Rumoarea comunicațională devine tot mai mult rezultatul unor tactici abile de marketing, în care firmele pun bazele unui grup de avangardă, raționalizează oferta disponibilă, apelează la celebrități care să genereze rumoare, exploatează potențialul listelor de eventuali clienți și inițiază acțiuni de marketing primar.
  3. ***Cei mai buni inițiatori ai rumorii publice sunt clienții dumneavoastră cei mai buni.*** În multe cazuri, o contracultură are șanse mai mari să declanșeze un curent de rumoare incitată.
  4. ***Ca să poți exploata rumoarea comunicațională, trebuie să acționezi primul și să acționezi repede.*** Firmele imitatoare pot obține profituri substanțiale, dacă știu când să se alăture curentului – și când nu.
  5. ***Nu se poate crea rumoare fără media și fără publicitate comercială.*** Când sunt folosite prea devreme sau prea mult, mass-media și publicitatea comercială pot să înăbușe din față interesul, înainte chiar de a da naștere la rumoare.

- ***Michael Cafferky: Sfaturi pentru utilizarea în marketing a publicității orale***
  Pe site-ul Web cu sfaturi de marketing în domeniul publicității orale, care îi aparține autorului Michael Cafferky, sunt oferite multe sugestii despre cum se poate edifica o rețea a surselor de recomandare.

  1. ***Implicați-i pe clienți în procesul de realizare sau de furnizare a produsului sau serviciului dumneavoastră.***
  2. ***Solicitați mărturii din partea clienților dumneavoastră.*** Folosiți un formular de răspuns în care se solicită feedback – și cereți permisiunea de a cita opiniile exprimate.
  3. ***Spuneți-le clienților dumneavoastră povești adevărate.*** Relatările constituie mijlocul principal de clădire a unei reputații, deoarece comunică la un nivel afectiv.
  4. ***Educați-i pe cei mai buni clienți ai dumneavoastră.*** Puteți alege orice subiect relevant pentru clienții dumneavoastră cei mai buni, după care să-i faceți să devină sursa unor informații credibile și actuale pe tema respectivă.
  5. ***Oferiți o rezolvare rapidă a reclamațiilor.*** Reacția promptă este vitală, pentru a preveni declanșarea publicității orale negative, fiindcă sentimentele negative față de un produs sau serviciu pot să persiste timp de ani de zile.

■ ***Malcolm Gladwell: „Legea celor puțini", caracterul persistent și forța contextului***
Malcolm Gladwell susține că există factori care conlucrează în a declanșa interesul public față de o idee. Pe primul îl numește „legea celor puțini". Trei sunt tipurile de oameni care ajută la răspândirea unei idei, aidoma unei epidemii. Primii sunt așa-zișii *Cunoscători* – oameni cu un vast bagaj de cunoștințe, atât despre lucruri mari, cât și despre lucruri mici. Apoi sunt așa-zișii *Factori de legătură* – oameni care cunosc și comunică cu o mulțime de alți oameni. În sfârșit, mai sunt și *Agenții comerciali* – cei care posedă un mare talent înnăscut de a-i convinge pe alții.

Orice idee care le stârnește interesul Cunoscătorilor, Factorilor de legătură și Agenților comerciali este probabil să fie difuzată peste tot și în toate părțile. Un al doilea factor îl reprezintă „persistența". O idee trebuie să fie exprimată în așa fel încât să-i motiveze pe oameni să acționeze, altfel „legea celor puțini" nu va conduce la o epidemie care să se susțină singură. Un al treilea factor, forța contextului, va decide dacă aceia care răspândesc o idee sunt sau nu capabili să organizeze în jurul ei grupuri și comunități.

Sursa: Renée Dye, „The Buzz on Buzz", *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie 2000, p. 139; Scott R. Herriott, „Identifying and Developing Referral Channels", *Management Decision* 30, no. 1, 1992, pp. 4-9; Peter H. Riengen și Jerome B. Kernan, „Analysis of Referral Networks in Marketing: Methods and Illustration", *Journal of Marketing Research*, noiembrie 1986, pp. 37-38; Jerry R. Wilson, *Word of Mouth Marketing* (New York: John Wiley, 1991); Cafferky's Free Word-of-Mouth Marketing Tips, 1999, material disponibil pe site-ul Web de la adresa: www.geocities.com/wallstreet/6246. Vezi și Emanuel Rosen, *The Anatomy of Buzz* (New York: Doubleday, 2000); Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference* (Boston: Little, Brown & Company, 2000).

Firmele pot să ia mai multe măsuri pentru a stimula canalele de influență personală să lucreze în favoarea lor:

■ ***Să identifice persoane și firme influente și să le dedice un efort suplimentar.*** În sectorul tehnologiei, factori de influență ar putea fi clienții corporatiști de mari dimensiuni, analiștii și jurnaliștii din domeniul de profil, anumiți formatori de opinie și un eșantion de adoptanți timpurii.[37]

■ ***Să creeze lideri de opinie, oferind produsul anumitor persoane, în condiții avantajoase.*** Pepsi a oferit cu larghețe mostre gratuite din produsul purtând marca Code Red, desprinsă din Mountain Dew, și i-a încurajat totodată pe adolescenții între 13 și 19 ani, care constituiau nucleul publicului vizat, să dea peste noua băutură răcoritoare în locuri cum ar fi automatele de vânzare din mall-uri. Așa cum observa un director de la Pepsi: „Le-am oferit acestor adolescenți cu putere de influență posibilitatea de a acționa ca susținători activi ai mărcii. Ei au fost aceia care au lansat-o, în micul lor univers juvenil."[38]

■ ***Să acționeze prin intermediul persoanelor care exercită influență în cadrul unei comunități locale, cum ar fi disc-jockey, șefi de clasă și conducătoare ale organizațiilor de femei.*** Când firma Ford și-a lansat modelul Focus, le-a oferit DJ-lor din cluburi și celebrităților la modă posibilitatea să-l conducă pe gratis, pentru a fi văzuți de

toată lumea în noul automobil. De asemenea, Ford a identificat 100 de tineri consumatori cu influență în cinci state care constituiau teritorii de marketing importante, și le-a oferit gratuit automobile cu care să se deplaseze.[39]

■ ***Să utilizeze în reclame testimoniale persoane cu mare influență sau credibilitate.*** Firme cum ar fi Accenture, American Express, Nike și Buick îl folosesc pe superstarul jocului de golf Tiger Woods pentru a le lăuda virtuțile propriilor servicii și produse.

■ ***Să elaboreze reclame cu potențial de „valoare lingvistică"*** sau, și mai bine, să încorporeze în designul produsului atribute apte să declanșeze rumoare publică. Unele reclame au un slogan care ajunge să facă parte din bagajul limbii vorbite, cum ar fi „Unde-i carnea?", a lanțului de localuri fast-food Wendy's. Anheuser-Busch a reușit să creeze mai multe expresii-slogan care au captat imaginația publicului american: „Yes I Am" și „I Love You, Man", pentru marca de bere Bud Light în anii 1990, și, ceva mai recent „Whassup?!" pentru Budweiser.

■ ***Să creeze canale de referință pentru publicitatea orală, prin care să atragă clienți noi.*** Prestatorii de servicii profesionale își încurajează deseori clienții să le recomande serviciile. Organizația Weight Watchers a constatat că recomandările de publicitate orală, rezultate din relația cu cineva inclus în program, au avut un efect uriaș asupra cifrei sale de afaceri.[40]

■ ***Să creeze un forum de discuții electronic.*** Posesorii de automobile Toyota care utilizează un serviciu online cum ar fi America Online pot purta discuții online pentru a-și împărtăși experiențele.

■ ***Să folosească marketingul viral.*** Marketerii de pe Internet utilizează **marketingul viral**, adică o formă specifică de publicitate orală, pentru a atrage atenția asupra site-urilor lor.[41] Marketingul viral se referă la trecerea de la un utilizator la altul a unor produse, servicii sau informații dezvoltate de firmă. Ca exemplu clasic în acest sens putem menționa inițiativa firmei Hotmail, un furnizor de servicii Internet, de a oferi gratuit un cont de e-mail tuturor celor care se înscriau pentru acest serviciu. Fiecare mesaj trimis de un abonat Hotmail includea la sfârșit un rând de text simplu: „Deschideți-vă pe gratis un cont de e-mail privat, la adresa: http://www.hotmail.com". Utilizatorii făceau practic reclamă serviciului Hotmail, unii în fața altora. Hotmail a cheltuit sub 50.000 $ pe marketing și în termen de 18 luni atrăsese 12 milioane de abonați.

Un anume grup de experți în domeniul marketingului viral avertizează însă că, deși influențatorii sau „factorii alfa" pot să demareze tendințe și chiar o fac, ei vor fi adeseori prea înclinați spre introspecție și prea alienați social, pentru a contribui activ la răspândirea acestor tendințe. Prin urmare, marketerii sunt sfătuiți să-i cultive pe clienții hiper-devotați (așa-numitele „albinuțe") care nu se mulțumesc doar să fie la curent cu tendința următoare, ci își fac un scop în viață din a le da de știre și celorlalți.[42] Iată cum s-a ocupat o firmă să cultive „albinuțele rumorii", adunând „miere" sub forma multor milioane de prezențe mediatice și a unui volum imens de vânzări:

INZONE BRANDS INC.

Cu un buget minuscul, InZone Brands a apelat inițial la contracte de licență și la utilizarea unor ambalaje originale, pentru a-și face cunoscută pe piață marca BellyWashers – băuturi răcoritoare pentru copii, ambalate în sticle cu un design amuzant și decorate cu personaje din filmele de desene animate. Apoi, cei de la InZone Brands și-au propus să declanșeze rumoare publică, prin exploatarea celei mai redutabile forțe din marketingul dirijat spre copii: influența prietenilor și a colegilor de școală. Firma a înființat o așa-numită „comisie a copiilor" (Kids Board), adică un panel reprezentativ la nivel național, care acționează ca mini unitate de activitate în cadrul firmei. În fiecare an, firma alege 15 clienți extrem de devotați și le sponsorizează proiectele de servicii pentru comunitate. În schimb, copiii ajută firma InZone să vină cu idei de produse noi și, mai important decât atât, îi promovează cu fervoare interesele în rândul prietenilor și al colegilor de școală. Numai pe parcursul anului trecut, membrii unității Kids Board au organizat 40 de proiecte pentru servicii comunitare, în care au fost implicați 60.000 de copii – toate sub stindardul mărcii BellyWashers. Se estimează că programul a generat până acum 4 milioane de prezențe mediatice. Rumoarea publică declanșată de clienții și colecționarii fanatici ai mărcii BellyWashers a făcut ca produsul să zboare de pe rafturile magazinelor Kroger, Target, Toys 'R' Us și Wal-Mart. Publicitatea orală a dat naștere și unei efervescente piețe secundare: pe site-ul de licitații eBay, versiunile inițiale ale ambalajelor BellyWashers au fost cerute la prețuri mari.[43]

Marketerii trebuie să se arate prudenți, atunci când îi abordează pe consumatori: comunicațiile personale pot declanșa și o reacție de respingere, dacă nu au fost expres solicitate. O anchetă derulată în anul 2003 a ajuns la concluzia că, în proporție de aproximativ 80 la sută din eșantionul total, pe consumatori îi irită foarte mult reclamele care apar automat când navighează pe Web, ofertele primite pe e-mail fără a fi fost solicitate și apelurile de telemarketing.[44]

CANALELE DE COMUNICARE NEPERSONALE Canale nepersonale sunt comunicațiile dirijate spre mai mult decât o singură persoană și cuprind mijloacele de comunicare/informare în masă, promoțiile de vânzare, evenimentele (manifestările organizate cu diverse ocazii) și propaganda (publicitatea fără plată).

- ***Mijloacele de comunicare/informare în masă*** cuprind presa scrisă și comunicațiile tipărite (ziare și reviste); presa audiovizuală (radio și televiziune); mijloacele de comunicare în rețea (telefon, televiziune prin cablu și prin satelit, comunicații fără fir); mijloacele de comunicare electronice (casete audio și video, videodiscuri, CD-ROM-uri, pagini Web) și mijloacele de afișaj (panouri, semne indicatoare, afișe). Majoritatea mesajelor nepersonale se transmit prin mijloace cu plată.
- ***Promoțiile de vânzare*** constau din promoții adresate consumatorilor (cum ar fi mostre de produse, cupoane și stimulente de cumpărare); promoții adresate distribuitorilor (cum ar fi bonificațiile pentru reclamă și afișaj la punctul de vânzare); și promoțiile adresate clienților organizaționali și forței de vânzare a furnizorului (concursuri pentru reprezentanții de vânzări).

■ ***Evenimentele și experiențele*** sunt manifestări sportive, artistice și dedicate unor cauze sociale, precum și activități mai puțin formale care urmăresc să creeze interacțiuni inedite ale mărcii cu consumatorii.

■ ***Activitatea de relații publice*** cuprinde comunicațiile dirijate intern, spre angajații firmei, sau extern, spre consumatori, spre alte firme, spre instituțiile guvernamentale și spre mijloacele de informare a publicului.

În mare parte, dezvoltarea de dată recentă a canalelor nepersonale s-a făcut cu ajutorul evenimentelor și al experiențelor. O firmă poate să-și consolideze imaginea mărcii prin crearea sau sponsorizarea unor evenimente. Marketerii care altădată preferau evenimentele sportive au început mai nou să utilizeze alte ambianțe, cum ar fi muzeele de artă, grădinile zoologice sau spectacolele de patinaj pe gheață, pentru a-și distra clienții și angajații. AT&T și IBM spnsorizează concerte simfonice și expoziții de arte plastice; Visa este un sponsor activ al Olimpiadelor; Harley-Davidson sponsorizează raliuri moto anuale; iar Perrier sponsorizează evenimente sportive și de altă natură.

Firmele caută metode mai bune de cuantificare a avantajelor sponsorizării și pretind un grad sporit de responsabilitate financiară a rentabilității cheltuielii, din partea organizatorilor și a titularilor de evenimente. Firmele pot și să creeze evenimente menite să surprindă publicul și să stârnească rumoare. Multe echivalează cu tactici ale marketingului de gherilă. Iată câteva exemple:

■ Marketerul produsului Driver 2, un nou joc video de curse cu mașini, a aranjat trecerea lentă a unui convoi cu 20 de mașini „bușite", învăluite într-un fum gros care ieșea din motor, prin Manhattan și orașul Los Angeles, pentru a atrage atenția asupra noului joc.

■ Ask Jeeves, motorul de căutare pe Internet, a trimis 35 de actori costumați în „majordomi englezi", care să-i îndrume pe spectatori la locurile lor și să răspundă la întrebări despre tenis, în cadrul turneului de tenis de câmp U.S. Open.

■ Kibu.com plătește sute de școlărițe ca să facă „marketing printre colegi", adică să-și piardă vremea cu colegii de școală, să le ofere gratuit luciu de buze Kibu și să povestească despre site-ul pentru produse cosmetice al firmei.[45]

Gradul sporit de utilizare a evenimentelor destinate să atragă atenția este o reacție la fragmentarea mijloacelor de comunicare în masă: consumatorii pot să aleagă între sute de canale de televiziune prin cablu, mii de reviste diferite și milioane de pagini Internet. Evenimentele pot să atragă atenția, deși eventualitatea de a exercita un efect de durată asupra cunoașterii mărcii, a informării în legătură cu marca sau a preferinței pentru marcă va depinde foarte mult de calitatea produsului, de eveniment în sine și de modul cum a fost realizat.

INTEGRAREA CANALELOR DE COMUNICARE Deși comunicarea personală este adeseori mai eficace decât comunicarea în masă, mass-media pot reprezenta un mijloc

important de stimulare a comunicării personale. Comunicațiile de masă influențează atitudinile și comportamentele personale prin intermediul unui proces de propagare a comunicării în două etape. De multe ori, ideile lansate prin radio, televiziune și presa scrisă ajung în primă fază la liderii de opinie, iar de la aceștia, în cadrul unei a doua faze, la grupurile de populație mai puțin implicate mediatic. Noțiunea de propagare bifazată a comunicării are mai multe consecințe practice. Mai întâi, influența mijloacelor de comunicare în masă asupra opiniei publice nu este chiar atât de directă, de puternică și de automată precum s-ar crede, deoarece se exercită prin intermediul liderilor de opinie – oameni care își exprimă părerile, solicitate sau nu, în fața altor oameni. În al doilea rând, propagarea în două etape contrazice teoria conform căreia stilurile de consum ale oamenilor sunt eminamente influențate printr-un efect de „filtrare descendentă" sau „filtrare ascendentă" exercitat de mass-media. Oamenii interacționează în primul rând cu persoane din propriul grup social și preiau idei de la liderii de opinie ai grupului. În al treilea rând, faptul că acest proces se desfășoară în două etape înseamnă că firmele care apelează la comunicarea în masă ar trebui să-și dirijeze mesajele către liderii de opinie, lăsându-i pe aceștia să le transmită publicului larg. Companiile farmaceutice ar trebui să-și promoveze medicamentele noi mai întâi în fața celor mai influenți medici.

În sfârșit, orice discuție pe tema eficacității comunicării în masă trebuie să ia în calcul schimbările radicale care au erodat eficacitatea de altădată a presei scrise și a celei audiovizuale. Pentru o succintă trecere în revistă a forțelor pe care trebuie să le înfrunte marketerii din ziua de azi, a se vedea caseta „Idee de marketing: Cum se nimerește ținta într-o lume a post-pieței de masă".

Stabilirea bugetului total pentru comunicațiile de marketing

Una dintre cele mai dificile decizii de marketing o reprezintă stabilirea sumei de bani care trebuie să fie cheltuită cu promovarea. John Wanamaker, magnatul magazinelor universale, obișnuia să spună: „Știu că jumătate din publicitatea pe care o fac este inutilă, dar nu-mi dau seama care dintre jumătăți".

Există diferențe considerabile între sumele cheltuite cu promovarea, în funcție de sector și de firmă. Cheltuielile pot ajunge la 30-50 de procente din vânzări în sectorul produselor cosmetice și la doar 5-10 procente din vânzări în industria utilajelor industriale. În cadrul unui sector dat, există firme care cheltuiesc puțin și firme care cheltuiesc mult.

Cum procedează firmele pentru a-și stabili bugetul de promovare? Vom descrie în continuare patru metode: metoda bugetului posibil, metoda procentajului din vânzări, metoda parității competitive și metoda obiectivelor pe activități.

METODA BUGETULUI POSIBIL Multe firme își stabilesc bugetul de promovare în funcție de suma pe care cred că-și pot permite s-o cheltuiască. Metoda stabilirii bugetului în funcție de posibilități nu ține cont absolut deloc de rolul promovării ca

IDEE de marketing

Cum se nimerește ținta într-o lume a post-pieței de masă

În anul 1960, Procter & Gamble putea să ajungă la 80 la sută din femeile americane cu o reclamă de 30 de secunde la detergentul Tide, difuzată simultan pe numai 3 rețele de televiziune: NBC, ABC și CBS. Astăzi, aceeași reclamă ar trebui să ruleze pe 100 de canale deodată, pentru a realiza această mare izbândă de marketing, dar chiar și așa tot ar exista un risc sporit să fie „sărită" de consumatorii înarmați cu dispozitive de videoînregistrare TV personalizată, cum ar fi TiVo sau Replay TV. De fapt, conform unui studiu recent al firmei Yankee Group, intitulat „Moartea reclamei de 30 de secunde", s-a calculat că, până în anul 2007, cam 5,5 miliarde $ se vor cheltui degeaba pe publicitatea la televiziune.

Două sunt forțele care pot fi blamate pentru decăderea a ceea ce reprezenta altădată cel mai eficace mijloc de a nimeri ținta în marketingul dirijat spre consumatori. Una este fragmentarea auditoriilor americane și, odată cu apariția tehnologiei digitale și a Internetului, fragmentarea mijloacelor de comunicare folosite actualmente pentru abordarea acestor auditorii. Ratele de audiență și tirajele au scăzut continuu, din anii 1970 încoace. Singurul lucru nou ar fi proliferarea opțiunilor posibile în privința mijloacelor de informare și a celor de divertisment: sute de posturi radio și de televiziuni prin cablu, mii de reviste tipărite sau difuzate electronic și nenumărate site-uri Web, „bloguri", jocuri video și ecrane de telefon mobil. Consumatorii nu numai că au de ales între mai multe variante, când decid ce mijloc de informare vor să utilizeze, ci pot să aleagă și în alte două mari privințe: dacă vor sau nu să primească informații comerciale și cum anume vor să le fie comunicate.

Iar acest lucru constituie un element al celei de-a doua forțe care secătuiește de energie clasicul spot cu durata de 30 de secunde. Grație noii tehnologii a PRV-urilor („Personal VideoRecorders" – „dispozitive personale de înregistrare video a programelor de la televizor"), consumatorii au posibilitatea să elimine reclamele din înregistrarea făcută, apăsând pur și simplu pe un buton de rulare rapidă înainte. Cei de la Yankee Group estimează că, până în anul 2008, PRV-urile vor fi prezente în aproape 25 de milioane de gospodării americane, adică 20 la sută din total, iar dintre familiile care folosesc aceste dispozitive, între 65 și 70 la sută vor alege să sară peste reclame. Internetul constituie o amenințare încă și mai mare, în condițiile în care penetrarea lui în Statele Unite este de 150 de milioane de utilizatori, care pot alege dacă vor sau nu să vizioneze o reclamă, dând pur și simplu clic pe o iconiță de pe ecranul calculatorului.

În consecință, firmele care își fac reclamă încep să-și adauge o mare varietate de instrumente noi în arsenalul comunicațiilor de marketing integrate, dintre care multe nu pot fi prea clar plasate de o parte sau de alta a granței care desparte publicitatea de divertisment. Participanții la emisiunea-concurs de „realitate filmată" *Survivors*, a canalului CBS, s-au hrănit cu chipsurile Doritos ale firmei Frito-Lay și s-au răcorit cu Mountain Dew de la Pepsi-Cola sau cu bere Budweiser de la Anheuser-Busch. De asemenea, firmele apelează și la sponsorizări exclusive ale unor emisiuni de televiziune. Serialul *24* de pe canalul Fox a dat semnalul în acest sens, având ca sponsor unic mașina de teren Ford-150. În loc ca fiecare episod din serial să fie întrerupt cu spoturi de reclamă, înainte de începerea episodului și după încheierea lui se rulează un filmuleț cu durata de 3 minute – realizat de o manieră stilistică asemănătoare cu cea a serialului, dar având ca subiect automobilul promovat. În plus, personajul principal din serial conduce o mașină Ford Explorer. Alte firme au început pur și simplu să meargă mai departe decât televiziunea: Nike Europe a adunat o bază mondială de jucători, pentru jocurile de fotbal online pe care le-a lansat în ultimii trei ani.

Sursele: Noreen O'Leary, „The 30-second Spot Is Dead, Long Live the 30-second Spot", *Adweek*, 17 noiembrie 2003, pp. 12-21; Anthony Bianco, „The Vanishing Mass Market", *BusinessWeek*, 12 iulie 2004, pp. 60-68; Susan Thea Posnock, „It Can Control Madison Avenue", *American Demographics*, februarie 2004, pp. 28-33; Jennifer Pendleton, „Multi TASKERS", *Advertising Age*, 29 martie 2004, pp. S1, S8; Hank Kim, Madison Ave. Melds Pitches and Content", *Advertising Age*, 7 octombrie 2002, pp. 1, 14; Christopher Reynolds, „Game Over", *American Demographics*, februarie 2004, pp. 34-38.

investiție pe termen lung și nici de impactul imediat al promovării asupra volumului vânzărilor. Ea duce la stabilirea unui buget anual incert, ceea ce face dificilă planificarea pe termen lung.

METODA PROCENTAJULUI DIN VÂNZĂRI Multe firme își stabilesc cheltuielile cu promovarea sub forma unui procentaj specificat din vânzări (fie ele curente sau anticipate) sau sub forma unui procentaj din prețul de vânzare. Companiile auto își stabilesc, în general, un procentaj fix alocat promovării, din prețul planificat al automobilului. Companiile petroliere își stabilesc suma alocată la o fracțiune din prețul fiecărui litru de benzină vândut sub marca proprie.

Adepții metodei procentajului din vânzări susțin că aceasta are mai multe avantaje. În primul rând, cheltuielile cu promovarea vor varia în funcție de ceea ce își poate „permite" firma. Ideea îi încântă pe directorii financiari, care consideră că sumele alocate promovării ar trebui să fie în strânsă legătură cu situația vânzărilor firmei de-a lungul ciclului de afaceri. În al doilea rând, această metodă încurajează conducerea managerială să analizeze situația ținând cont de raporturile dintre costul promovării, prețul de vânzare și profitul unitar. În al treilea rând, ea favorizează stabilitatea concurențială, atunci când firmele concurente cheltuiesc pentru promovare aproximativ același procentaj din vânzări.

În ciuda acestor avantaje, metoda procentajului din vânzări nu are o fundamentare solidă. Raționamentul pe care se bazează consideră că vânzările sunt factorul determinant al promovării, în loc să le vadă ca pe un rezultat al acestei activități și, astfel, conduce la un buget stabilit în funcție de fondurile disponibile, mai degrabă decât de ocaziile pe care le oferă piața. Metoda descurajează experimentele de promovare contraciclică sau cheltuielile agresive. Dependența de fluctuațiile de la un an la altul ale vânzărilor perturbă planificarea pe termen lung. Nu există o bază logică pentru alegerea procentajului aplicat, în afară de argumentul „așa am procedat în trecut" sau „așa procedează concurenții noștri". În fine, nu stimulează stabilirea bugetului de promovare pe baza evaluării a ceea ce merită să fie cheltuit cu fiecare produs și în fiecare teritoriu.

METODA PARITĂȚII COMPETITIVE Unele firme își stabilesc bugetul destinat promovării în așa fel încât să fie la paritate cu firmele concurente, în ceea privește cota de prezență comunicațională. În favoarea acestei metode se aduc două argumente. Primul este acela că mărimea sumelor alocate de concurenți reflectă gândirea colectivă, bazată

pe experiență, a tuturor celor ce activează în același domeniu. Cel de-al doilea este că, prin păstrarea parității competitive, se împiedică declanșarea războaielor promoționale. Nici unul dintre argumente nu este valabil. Nu avem nici un motiv să credem că firmele concurente ar ști mai bine decât noi cum stau lucrurile. Există diferențe atât de mari între firme, din punctul de vedere al reputației, al resurselor, al posibilităților și al obiectivelor, încât cu greu s-ar putea spune că bugetele promoționale reprezintă un indiciu relevant. Mai departe, nu există nici o dovadă că bugetele fundamentate pe paritatea competitivă ar descuraja războaiele promoționale.

METODA OBIECTIVELOR PE ACTIVITĂȚI Metoda obiectivelor pe activități le impune marketerilor să-și elaboreze bugetele promoționale prin identificarea unor obiective concrete, determinarea activităților ce trebuie realizate pentru atingerea acestor obiective și estimarea costurilor de realizare a activităților. Suma tuturor acestor costuri reprezintă bugetul promoțional propus.

De exemplu, să presupunem că firma Cadbury Schweppes vrea să introducă pe piață o nouă băutură energizantă din ingrediente naturale, denumită Sunburst, destinată sportivilor amatori.[46]

1. ***Stabilirea obiectivului privind cota de piață.*** Firma estimează că există 50 de milioane de utilizatori potențiali și își fixează ca obiectiv atragerea a 8 procente din această piață – adică 4 milioane de utilizatori.
2. ***Determinarea procentajului de piață la care trebuie să ajungă publicitatea.*** Emițătorul mesajului publicitar speră ca acesta să ajungă la 80 la sută din piață (40 de milioane de potențiali utilizatori).
3. ***Determinarea procentajului de potențiali utilizatori conștienți de existența produsului, care ar trebui convinși să încerce marca.*** Firma ar fi foarte mulțumită dacă 25 la sută din potențialii utilizatori conștienți de existența produsului (10 milioane) ar încerca marca Sunburst, fiindcă, conform estimărilor sale, 40 la sută din totalul celor care încearcă produsul, adică 4 milioane, vor deveni utilizatori fideli. Acesta este obiectivul de piață.
4. ***Determinarea numărului de expuneri publicitare corespunzător unei rate de încercare de unu la sută.*** Firma estimează că 40 de prezențe mediatice (expuneri publicitare), pentru fiecare procent de populație, va determina o rată de încercare a produsului de aproximativ 25 la sută.
5. ***Determinarea numărului de puncte de audiență brută care trebuie achiziționate.*** Un punct de audiență brută reprezintă o singură expunere a mesajului publicitar în fața a unu la sută din populația-țintă. Deoarece firma vrea să realizeze 40 de expuneri în fața a 80 la sută din auditoriul-țintă, va trebui să cumpere 3.200 de puncte de audiență brută.

6. ***Determinarea bugetului de publicitate necesar, pe baza costului mediu de cumpărare a unui punct de audiență brută.*** Costul mediu de expunere a mesajului publicitar în fața a unu la sută din auditoriul-țintă este de 3.277 $. Prin urmare, 3.200 de puncte de audiență brută vor costa 10.486.400 $ (=3.277 $ x 3.200) în anul de debut al campaniei publicitare.

Metoda obiectivelor pe activități are avantajul că obligă factorii de conducere să-și definească ipotezele privind relația dintre suma cheltuielilor, nivelul expunerii la reclamă, procentul consumatorilor care încearcă produsul și procentul consumatorilor care devin utilizatori permanenți.

O întrebare esențială se referă la ponderea ce trebuie alocată promovării, în comparație cu alte mijloace de marketing, cum ar fi îmbunătățirea calității produsului, practicarea unor prețuri mai scăzute sau îmbunătățirea serviciilor. Răspunsul depinde de punctul în care se află produsele companiei în cadrul ciclului lor de viață; dacă sunt mărfuri nediferențiabile sau sunt produse extrem de diferențiabile; dacă sunt produse de primă necesitate sau trebuie să li se facă reclamă; precum și de alte considerente. Bugetele pentru comunicații de marketing tind să fie mai mari atunci când nu prea există susținere din partea canalelor; când apar multe schimbări în programul de marketing, de-a lungul timpului; când există mulți clienți la care nu se ajunge decât cu greu; când procesul decizional al clientului este mai complex; când produsele sunt diferențiate, iar nevoile clienților sunt neomogene; și când achiziționarea produselor se face frecvent și în cantități mici.[47]

Teoretic, bugetul promoțional total ar trebui să fie stabilit în așa fel încât profitul marginal adus de ultimul dolar investit în publicitate să fie egal cu profitul marginal adus de ultimul dolar investit în cele mai bune variante de utilizare nepromoțională. Din păcate, aplicarea în practică a acestui principiu nu este deloc ușoară.

Stabilirea mixului comunicațiilor de marketing

Firmele trebuie să-și împartă bugetul pentru promovare între cele șase mari instrumente promoționale posibile: publicitatea plătită, promovarea vânzărilor, relațiile publice și publicitatea fără plată, evenimentele și experiențele, forța de vânzare și marketingul direct. Iată cum procedează o firmă pentru a acoperi mai multe aspecte în același timp:

SELECT COMFORT CORPORATION

Ce mari diferențe pot să existe între niște banale saltele?! Mă rog, părerile sunt împărțite: au apărut deja, de ceva vreme, saltelele cu apă, iar acum Select Comfort oferă un „pat de aer". Salteaua este umplută cu aer, iar cei care dorm pe ea pot să-i regleze gradul de rigiditate prin modificarea gradului de umplere cu aer. Dacă sunt doi, fiecare își poate regla bucata lui de saltea, după cât dorește să fie de moale. Pentru comercializarea saltelelor, Select Comfort,

care are sediul în orașul Minneapolis, și-a alcătuit o combinație solidă de canale și inițiative de promovare: 300 de magazine unde eventualii clienți pot să facă „o probă de somn în aer"; casete video demonstrative și material conex în care se vorbește despre „știința dormitului"; un site Web de firmă (www.selectcomfort.com) care descrie produsele și oferă sfaturi pentru cei care vor să doarmă mai bine; o inforeclamă difuzată noaptea târziu la televizor; mărturii ale celebrităților care au folosit produsele firmei; și un certificat comercial acordat clienților care au trimis alți clienți, iar aceștia din urmă au cumpărat o saltea.

În cadrul aceluiași sector, pot să existe diferențe considerabile între mijloacele și canalele de comunicare alese de firme. Avon își concentrează fondurile promoționale asupra vânzării personale, pe când Revlon cheltuiește masiv pe publicitatea plătită. În vânzarea de aspiratoare, Electrolux cheltuiește masiv pe forța de vânzare în sistem din ușă în ușă, pe când Hoover se bazează mai mult pe reclame.

Firmele caută permanent modalități de creștere a eficienței, prin înlocuirea unui instrument promoțional cu altele. Multe companii și-au înlocuit unele activități de vânzare în teritoriu cu reclame, oferte directe prin poștă și telemarketing. Un concesionar auto și-a concediat cei cinci reprezentanți de vânzări și a redus prețurile, iar vânzările sale au crescut exponențial. Firmele și-au sporit cheltuielile cu promovarea vânzărilor, față de cele alocate publicității. Posibilitatea de substituire reciprocă a instrumentelor promoționale explică de ce funcțiile de marketing trebuie să fie coordonate. De exemplu, un nou site Web și o campanie coordonată de reclame TV, dirijate spre consumatorii din zona extinsă a orașului Los Angeles, au făcut ca vânzările firmei Aloha Airlines din Hawaii să atingă un nivel-record: bilete de avion în valoare de peste un milion de dolari, vândute într-o singură zi! Reclamele TV fuseseră menite să facă cunoscută marca Aloha în rândul consumatorilor și să-i dirijeze spre site-ul Web, unde urma să fie încheiată vânzarea.[48]

Caracteristicile mixului comunicațiilor de marketing

Fiecare instrument comunicațional își are propriile caracteristici și costuri specifice.

PUBLICITATEA COMERCIALĂ Publicitatea prin reclame plătite poate fi utilizată pentru a se consolida imaginea pe termen lung a unui produs (reclamele la Coca-Cola) sau pentru a declanșa rapid vânzări (o reclamă Sears la soldurile de weekend). Prin publicitate comercială se poate ajunge în mod eficient la cumpărători dispersați geografic. Anumite forme de publicitate comercială (reclamele TV, de exemplu) pot necesita un buget foarte mare, pe când alte forme, nu (reclama în ziare, de pildă). Simpla prezență a publicității plătite poate avea un efect asupra vânzărilor: când văd că unei mărci i se face o reclamă masivă, consumatorii ar putea crede că trebuie să fie „bun și avantajos".[49] Din cauza multelor forme și utilizări ale publicității comerciale, ar fi greu să facem generalizări.[50] Totuși, putem remarca următoarele caracteristici:

1. ***Capacitatea de pătrundere.*** Publicitatea îi permite vânzătorului să repete un mesaj de foarte multe ori. De asemenea, îi permite cumpărătorului să recepționeze și să

compare mesajele emise de diverși concurenți. Publicitatea pe scară largă spune ceva pozitiv despre mărimea, puterea și succesul vânzătorului.

2. ***Expresivitatea amplificată.*** Publicitatea oferă posibilități de prezentare în context spectacular, a firmei și produselor sale, prin utilizarea ingenioasă a tiparului, a mijloacelor auditive și a cromaticii.
3. ***Adresarea impersonală.*** Auditoriul nu se simte obligat să acorde atenție sau să răspundă mesajelor publicitare. Publicitatea comercială este un monolog în fața auditoriului, nu un dialog cu auditoriul.

PROMOVAREA VÂNZĂRILOR Firmele folosesc instrumentele de promovare a vânzărilor – cupoane, concursuri, suplimente de stimulare a cumpărării și altele asemenea – pentru a determina reacții de răspuns mai puternice și mai rapide din partea cumpărătorilor. Promovarea vânzărilor poate fi utilizată pentru efecte de scurtă durată, cum ar fi accentuarea caracterului senzațional al ofertelor și impulsionarea unui ritm prea lent al vânzării. Instrumentele de promovare a vânzărilor oferă trei avantaje distincte:

1. ***Comunicație.*** Atrag atenția și îl pot conduce pe consumator spre produs.
2. ***Stimularea cumpărării.*** Înglobează o oarecare concesie, facilitate sau contribuție care îi oferă consumatorului o valoare bună.
3. ***Invitație.*** Exprimă o invitație explicită de a cumpăra produsul pe loc.

RELAȚIILE PUBLICE ȘI PUBLICITATEA NECOMERCIALĂ Marketerii tind să utilizeze prea puțin relațiile publice, deși un program bine gândit și coordonat cu celelalte elemente ale mixului de promovare poate să se dovedească extrem de eficace. Atractivitatea instrumentelor de relații publice și de publicitate necomercială se bazează pe trei însușiri distinctive:

1. ***Gradul ridicat de credibilitate.*** Pentru cititori, reportajele și articolele de fond sunt mai autentice și mai credibile decât reclamele.
2. ***Capacitatea de a-i surprinde pe cumpărători „cu garda jos".*** Prin relații publice se poate ajunge la posibili clienți care preferă să evite contactul cu reprezentanții de vânzare și detestă reclamele.
3. ***Prezentarea spectaculară.*** Prin relații publice se poate face o portretizare de efect a companiei sau a produselor sale.

EVENIMENTELE ȘI EXPERIENȚELE Există multe avantaje în utilizarea evenimentelor și a experiențelor:

1. ***Relevanță.*** Un eveniment sau un tip de experiență bine ales poate fi văzut ca extrem de relevant, grație participării directe și personale a consumatorului.
2. ***Implicare.*** Dat fiind caracterul de „realitate imediată" al trăirii ocazionate de un eveniment sau de o experiență la care participă, consumatorii se pot simți în mai mare măsură incitați și atrași să participe activ.

3. ***Persuadare implicită.*** Evenimentele sunt în mai mare măsură demersuri de convingere „non agresivă".

MARKETINGUL DIRECT Numeroasele forme de marketing direct – oferta directă prin poștă, telemarketingul, marketingul pe Internet – au în comun patru caracteristici distinctive. Marketingul direct este:

1. ***Adaptat (personalizat).*** Mesajul poate fi conceput să exercite atracție asupra destinatarului individual.
2. ***Actual.*** Mesajul poate fi realizat foarte repede.
3. ***Interactiv.*** Mesajul poate fi modificat în funcție de răspunsul persoanei care îl primește.

VÂNZAREA PERSONALĂ Vânzarea personală este cel mai eficace instrument în etapele dinspre final ale procesului de cumpărare, cu deosebire în determinarea preferinței cumpărătorilor, a convingerii și a deciziei de a trece la acțiune. Vânzarea personală prezintă trei caracteristici distinctive:

1. ***Interacțiune personală.*** Vânzarea personală presupune un raport imediat și interactiv între două sau mai multe persoane. Fiecare participant poate să observe reacțiile celorlalți.
2. ***Cultivare.*** Vânzarea personală permite apariția a tot felul de relații interumane, de la un simplu dialog comercial firesc și fără implicare emoțională, până la o profundă amiciție personală.
3. ***Răspuns.*** Vânzarea personală îl face pe cumpărător să se simtă oarecum obligat să-l asculte pe cel care îi prezintă oferta.

Factorii considerați în stabilirea mixului comunicațiilor de marketing

În elaborarea mixului promoțional, firmele trebuie să țină seama de mai mulți factori: tipul pieței produsului, intenționalitatea de cumpărare a consumatorului și etapa din ciclul de viață al produsului. Important va fi și locul pe care îl ocupă firma în ierarhia pieței.

TIPUL PIEȚEI PRODUSULUI Alocațiile promoționale de pe piața de consum diferă de cele practicate pe piața de afaceri. Marketerii de pe piața de consum tind să cheltuiască comparativ mai mult pe promovarea vânzărilor și pe reclame; marketerii de pe piața de afaceri tind să cheltuiască mai mult pe vânzarea personală. În general, vânzarea personală este mai intens utilizată pentru bunurile complexe, scumpe și cu un grad mare de risc, precum și pe piețele cu vânzători puțini și mai mari (cazul piețelor de afaceri).

Deși pe piețele de afaceri publicitatea este mai puțin utilizată decât vizitele de vânzare, ea joacă totuși un rol important:

- Publicitatea poate constitui o prezentare introductivă a firmei și a produselor sale.
- Dacă produsul înglobează atribute noi, publicitatea le poate explica.
- Publicitatea de reamintire este mai economicoasă decât vizitele de vânzare.
- Reclamele prin care se oferă broșuri și care conțin numărul de telefon al firmei reprezintă o modalitate eficace de identificare a unor eventuali clienți promițători pentru reprezentanții de vânzări.
- Reprezentanții de vânzări pot să utilizeze pagini detașabile din reclamele firmei, pentru a-și legitima firma și produsele prezentate.
- Publicitatea le poate reaminti clienților cum să utilizeze produsul, în paralel cu mesajul liniștitor că au făcut o achiziție bună.

Mai multe studii au scos în evidență importanța rolului pe care îl joacă publicitatea pe piețele de afaceri. Publicitatea, combinată cu vânzarea personală, poate să ducă la creșterea vânzărilor cu 23 de procente, față de nivelul obținut fără publicitate. Costul promoțional total, ca procentaj din vânzări, a fost redus cu 20 la sută.[51] Publicitatea corporatistă poate să îmbunătățească reputația unei firme și poate să sporească șansele forței de vânzare, în a obține o primă impresie favorabilă și o adoptare timpurie a produsului.[52]

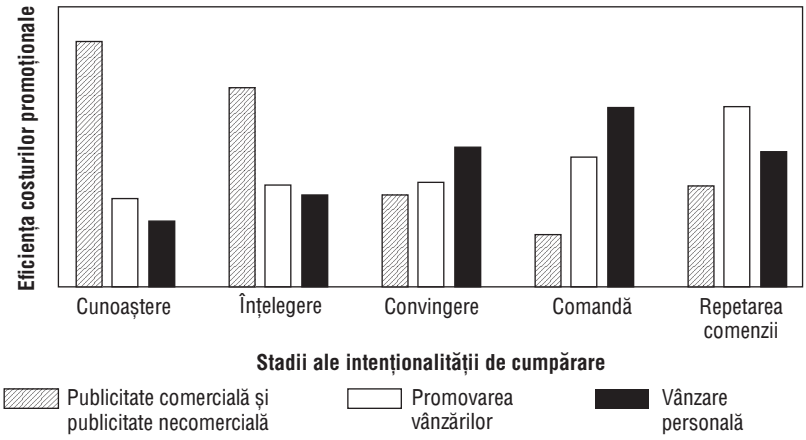
Vânzarea personală poate avea o contribuție importantă și în marketingul bunurilor de consum. Unii marketeri de pe piața de consum își utilizează forța de vânzare în principal pentru a prelua comenzile săptămânale de la distribuitori și pentru a se asigura că există suficientă marfă pe rafturile magazinelor. Dar o forță de vânzare bine pregătită poate participa în patru moduri importante la efortul de marketing:

1. ***Creșterea stocurilor la distribuitori.*** Reprezentanții de vânzări îi pot convinge pe distribuitori să preia stocuri mai mari și să aloce mai mult spațiu pe raft mărcii firmei.
2. ***Stimularea entuziasmului.*** Reprezentanții de vânzări pot stimula entuziasmul distribuitorilor pentru un produs nou, prezentându-le cât mai spectaculos planul de publicitate și de promovare a vânzărilor.
3. ***Vânzarea misionară.*** Reprezentanții de vânzări pot convinge mai mulți distribuitori să comercializeze produsele firmei.
4. ***Managementul relațiilor cu clienții importanți.*** Reprezentanții de vânzări pot să-și asume responsabilitatea pentru dezvoltarea relațiilor cu clienții cei mai importanți.

STADIUL INTENȚIONALITĂȚII DE CUMPĂRARE Eficiența cu care sunt cheltuite fondurile, adică eficiența de cost a instrumentelor promoționale, diferă în funcție de stadiul intenției de cumpărare. Figura 17.6 prezintă comparativ eficiența a trei instrumente promoționale. Publicitatea comercială și cea necomercială joacă rolul cel mai important în etapa de conștientizare a existenței produsului. Înțelegerea de către

FIGURA 17.6

Eficiența de cost a diverselor instrumente promoționale, în stadii diferite ale intenționalității de cumpărare



cumpărător a caracteristicilor produsului este influențată în primul rând de publicitatea comercială și de vânzarea personală. Convingerea cumpărătorului este influențată în cea mai mare măsură de vânzarea personală. Încheierea vânzării este influențată în principal de vânzarea personală și de promovarea vânzărilor. Repetarea comenzii este de asemenea influențată în cea mai mare măsură de vânzarea personală și de promovarea vânzărilor, și doar într-o oarecare măsură de publicitatea de reamintire.

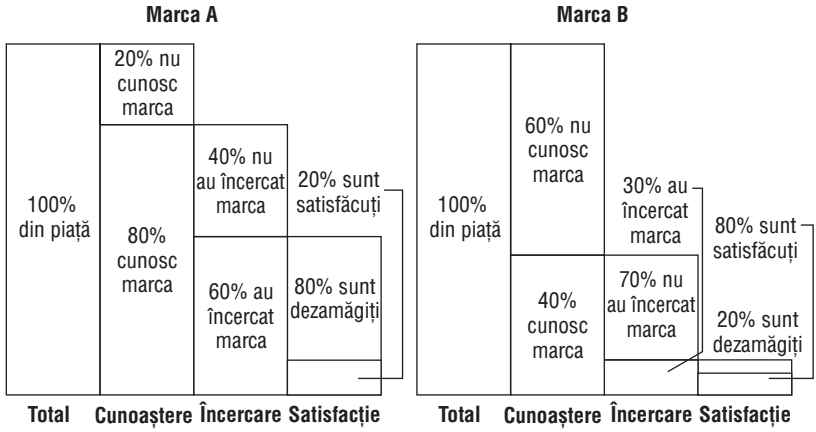
ETAPA DIN CICLUL DE VIAȚĂ AL PRODUSULUI Eficiența de cost a instrumentelor promoționale diferă și în funcție de etapa din ciclul de viață al produsului. În etapa de introducere, publicitatea comercială și cea necomercială au cea mai mare eficiență de cost, urmate de vânzarea personală, în scopul de a se câștiga acoperire de piață, și de promovarea vânzărilor, având ca scop stimularea cumpărării de probă. În etapa de creștere, cererea se autostimulează prin publicitatea orală favorabilă. În etapa de maturitate, promovarea vânzărilor, publicitatea și vânzarea personală – în această ordine – devin din nou importante. În etapa de declin, promovarea vânzărilor continuă să fie intensă, publicitatea comercială și cea necomercială se reduc, iar reprezentanții de vânzări acordă produsului doar un minimum de atenție.

Evaluarea rezultatelor comunicațiilor

Managerii superiori vor să știe care sunt *efectele* și *veniturile* produse în urma investițiilor făcute în comunicații. Prea adesea, însă, directorii lor de comunicații nu le oferă decât *rezultate* și *cheltuieli*: numărătoarea articolelor apărute în presă, numărul de reclame plasate, costurile mediatice. Ca să fim drepți, directorii de comunicații încearcă să exprime rezultatele sub forma unor rezultate concrete intermediare, cum ar fi gradul de acoperire a auditoriului și cel de frecvență a expunerii, scorurile de reamintire și cele de recunoaștere, schimbările în materie de convingere și calculații ale costurilor de comunicații la mia de expuneri. În ultimă instanță, evaluările privind schimbarea comportamentului reușesc să exprime câștigul real obținut din comunicații.

FIGURA 17.7

Situația curentă a atitudinilor consumatorilor față de marcă (pentru două mărci diferite)



După implementarea planului promoțional, inițiatorul comunicării trebuie să evalueze impactul produs asupra auditoriului-țintă. Membrii acestui auditoriu sunt întrebați dacă recunosc sau își amintesc mesajul, de câte ori l-au văzut, ce părți din el își amintesc, ce au simțit în legătură cu mesajul și sunt rugați să-și descrie atitudinea față de firmă și de produs, înainte și după receptarea mesajului. Firma trebuie să culeagă și date cantitative privind reacția comportamentală a auditoriului, cum ar fi: câți oameni au cumpărat produsul, câți declară că le-a plăcut și câți au vorbit și altora despre produs.

Figura 17.7 oferă un exemplu de evaluare eficace a comunicării în sens invers (feedback). Constatăm că 80 la sută din totalul consumatorilor de pe piață știu de existența mărcii A, 60 la sută au încercat-o și doar 20 la sută dintre cei care au încercat-o sunt mulțumiți. Aceasta indică faptul că programul de comunicare este eficient în ceea ce privește realizarea conștientizării, dar produsul nu se ridică la nivelul așteptărilor consumatorilor. În schimb, doar 40 la sută din consumatorii de pe piața totală știu de existența mărcii B și doar 30 la sută au încercat-o, dar 80 la sută din cei care au încercat-o se declară mulțumiți. În acest caz, programul de comunicare trebuie să fie îmbunătățit, pentru a exploata capacitatea mărcii de a-i satisface pe consumatori.

Managementul procesului comunicațiilor integrate de marketing

Conform definiției date de Asociația Americană a Agențiilor de Publicitate (American Association of Advertising Agencies – AAAA), **comunicațiile de marketing integrate (CMI)** reprezintă o concepție de planificare a comunicațiilor de marketing care recunoaște valoarea adăugată a unui plan de comunicații cuprinzător și coordonat. Un asemenea plan evaluează rolurile strategice ale diverselor instrumente de comunicare – de exemplu, publicitatea generală, răspunsul direct, promovarea vânzărilor și relațiile

publice – și le combină pentru a asigura claritate, coerență și un impact maxim, prin integrarea mesajelor separate într-o structură unitară.

Din păcate, multe firme continuă să se bazeze pe doar unul sau două instrumente de comunicare. Această practică persistă, în ciuda fragmentării piețelor de masă într-o multitudine de mini piețe, fiecare dintre ele necesitând o abordare particulară; în ciuda apariției unor mijloace noi de comunicare; în ciuda rafinamentului tot mai pronunțat al consumatorilor. Gama diversă a instrumentelor de comunicare, a tipurilor de mesaj și a tipurilor de auditoriu impune cu necesitate ca firmele să adopte în mai mare măsură o „viziune circulară" asupra consumatorilor, pentru a înțelege în totalitate diferitele moduri în care comunicațiile pot să influențeze comportamentul obișnuit al oamenilor.

Iată un exemplu de integrare creativă a comunicațiilor de marketing, în cadrul unui singur program coordonat:

ACCENTURE

Obligată prin decizia unei comisii de arbitraj să-și schimbe numele în Accenture, fosta firmă Andersen Consulting și-a elaborat o campanie de refacere a mărcii identitare care a utilizat un program de comunicații complet integrate. Până în luna ianuarie a anului 2001, reclamele prin televiziune, prin presa scrisă, prin Internet și prin afișe, care promovau noua denumire Accenture, apăruseră în fiecare dintre cele 48 de țări unde firma avea activitate. Între ianuarie și martie 2001, peste 6.000 de spoturi TV și 1.000 de reclame tipărite au fost difuzate pe piețele mondiale ale firmei. În Australia, firma a plasat o „supracopertă publicitară" în revista *Business Review Weekly*, plus reclame în stațiile de autobuz și pe băncile din parcurile existente în centrul comercial al orașului Sydney. La Milano, firma a plasat reclame pe panouri-gigant din Piața Oberdan, iar la Londra a „îmbrăcat" 10 taxiuri cu simboluri grafice Accenture. Prin sponsorizarea propriului campionat mondial de golf, Accenture a avut posibilitatea, în ianuarie 2001, să ruleze aproximativ 300 de reclame pe piețele sale internaționale și 100 de reclame în Statele Unite, plus reclame tipărite în principalele cotidiane, periodice de afaceri și reviste de golf din Statele Unite. Alte ocazii de sponsorizare cu mare vizibilitate mediatică la nivel mondial au fost: campionatul mondial de automobilism de formula 1, mai multe concursuri de schi la nivel european, Turneul celor Șase Națiuni la rugby, turneul asiatic al Asociației Jucătorilor Profesioniști de Golf, meciul din Japonia dintre selecționatele mondiale ale celor mai buni jucători de fotbal și campionatul de fotbal italian.

Coordonarea mijloacelor de comunicare

Coordonarea poate avea loc între mijloace de comunicare de tipuri diferite sau de același tip. Canalele personale și cele nepersonale trebuie combinate pentru a se realiza un maximum de impact. Imaginați-vă un marketer care folosește un singur instrument comunicațional, și o singură dată, pentru a aborda și a convinge un potențial client. Un exemplu de *campanie cu un singur mijloc de comunicare și într-o singură etapă* ar fi expedierea prin poștă, o singură dată, a unui material prin care se oferă un vas de bucătărie.

În cadrul unei *campanii cu un singur mijloc de comunicare și în mai multe etape* s-ar face expedierea succesivă a mai multor materiale către același potențial client. Editorii de reviste, spre exemplu, trimit cam patru invitații de reînnoire a abonamentului către un consumator și abia apoi renunță. O abordare ceva mai eficace este *campania cu mai multe mijloace de comunicare și în mai multe etape*. Iată o posibilă succesiune:

Campanie de anunțare în presă a unui nou produs → Reclamă plătită cu mecanism de răspuns → Ofertă directă prin poștă → Telemarketing de abordare → Vizită de vânzare personală → Comunicare permanentă

Utilizarea mai multor mijloace de comunicare, într-o perioadă scurtă de timp, poate să sporească audiența și impactul mesajului. În cadrul unei campanii de promovare a creditelor ipotecare, în loc să folosească numai „oferta prin poștă plus un număr de telefon pentru informații", Citibank a folosit „oferta prin poștă plus un cupon plus un telefon pentru informații plus telemarketing de abordare plus publicitate în presa scrisă". Deși mai costisitoare, cea de-a doua campanie a avut ca rezultat o creștere cu 15 la sută a numărului de clienți noi, comparativ cu campania exclusiv prin poștă.[53]

Cercetarea a demonstrat, de asemenea, că acțiunile promoționale se por dovedi mai eficace, atunci când sunt combinate cu publicitatea.[54] Notorietatea și atitudinile create prin campanii de publicitate pot să amplifice succesul abordărilor de vânzare în mai mare măsură directe. Caseta „Idee de marketing: Coordonarea mijloacelor de comunicare pentru consolidarea capitalului mărcii" descrie modul în care se poate valorifica publicitatea TV în utilizarea altor mijloace de comunicare.

Multe firme își coordonează activitățile de comunicare online cu cele derulate în afara Internetului. Cam o treime din firmele care au cumpărat spațiu de reclamă la televiziune în sezonul 2002-2003 au cumpărat spațiu și pe site-urile Web ale canalelor TV.[55] Menționarea adresei de Internet în reclame (mai ales în cele tipărite) și pe ambalaje le permite consumatorilor să studieze mai în detaliu oferta de produse a unei firme, să-i găsească mai ușor magazinele și să obțină mai multe informații despre produsele sau serviciile oferite. Dannon își face o prioritate din a atrage trafic pe pagina de bază a site-ului dedicat iaurtului Dannon, astfel încât firma să beneficieze de un dublu câștig: (1) edificarea unor relații directe cu clienții; și (2) crearea unei baze de date cu cei mai buni clienți, a căror fidelitate poate fi întărită cu eforturi promoționale mai precis dirijate, cum ar fi cupoane și oferte directe prin poștă.[56]

Pepsi a obținut rezultate foarte bune în coordonarea acțiunilor derulate online cu cele desfășurate prin metode clasice. În anul 2001, Pepsi și Yahoo! și-au unit forțele în cadrul unei promoții online care a majorat cu 5 la sută vânzările, la un cost care s-a ridicat la doar o cincime din cel al promoției anterioare desfășurate prin poștă. Pe durata promoției, Pepsi a etalat sigla portalului Yahoo! pe 1,5 miliarde de cutii cu băuturi răcoritoare, iar Yahoo! a creat un site de comerț electronic în colaborare cu marca Pepsi, denumit PepsiStuff.com, unde vizitatorii puteau să-și transforme punctele adunate din

IDEE de marketing

Coordonarea mijloacelor de comunicare pentru consolidarea capitalului mărcii

Pentru a-și putea elabora programe eficace cu comunicații de marketing integrate, marketerii trebuie uneori să creeze o legătură explicită între comunicațiile de marketing folosite, astfel încât să se creeze sau să se îmbunătățească valoarea de capital a mărcii.

Problema: legături neconvingătoare cu marca

Pentru a se consolida capitalul mărcii, efectele de comunicare create prin publicitate trebuie să aibă o legătură directă și convingătoare cu marca. Adeseori însă, aceste legături sunt greu de făcut, din mai multe motive:

- ***Aglomerația de mesaje concurente.*** Existența unor reclame concurente în cadrul categoriei produsului poate da naștere la „interferență" și la derută în mintea consumatorilor, care nu mai știu care reclamă corespunde cărui produs.[61] Când firma Eveready a lansat o foarte ingenioasă campanie publicitară pentru bateriile Energizer, cu un iepuraș roz care „merge... și merge... și merge", 40 la sută din consumatori au atribuit în mod eronat reclama principalului concurent al mărcii, respectiv Duracell.
- ***Conținutul și structura reclamei.*** Deși tactica „semnificațiilor împrumutate" poate să atragă atenția consumatorilor, prelucrarea mentală în continuare a mesajului publicitar s-ar putea să NU ducă la asociații puternice cu marca. Atunci când foarte popularul actor James Garner făcea reclamă mărcii Polaroid, anchetele de marketing au constatat în mod repetat că subiecții intervievați atribuiau promovarea făcută de Garner principalului concurent de pe piață, respectiv mărcii Kodak. Identificarea cu întârziere a mărcii sau menționarea de puține ori a mărcii în conținutul reclamei poate să stimuleze intensitatea prelucrării mentale a mesajului, dar deviază atenția consumatorului de la formularea unor opinii despre marcă, rezultatul fiind slăbirea legăturilor cu marca promovată.[62]
- ***Implicarea consumatorului.*** Consumatorii pot să nu aibă un interes specific pentru categoria de produse sau de servicii în cauză sau să nu cunoască nimic despre marca respectivă. Scăderea în consecință a motivației consumatorului și a capacității de prelucrare a mesajului comunicat se traduce și prin slăbirea legăturilor cu marca.[63]

Soluția: întărirea efectelor comunicării

Publicitatea poate „să funcționeze" – în sensul că efectele comunicării ajung să fie stocate în memorie. Dar publicitatea poate „să nu funcționeze" – în sensul că aceste efecte ale comunicării NU sunt accesibile, atunci când consumatorii iau decizii de importanță critică în legătură cu marca. Pentru rezolvarea acestei probleme, o tactică des utilizată constă în a evidenția cât mai clar numele mărcii și datele despre ambalaj, în conținutul reclamei. Din păcate, deși consumatorii reușesc să-și amintească mai bine marca, atunci când se folosește această tactică, rămân mai puține informații despre marca promovată, pe care să și le poată aminti efectiv. Trei strategii potențial mai eficace ar fi utilizarea semnăturilor mărcii, utilizarea indiciilor de reamintire a reclamei și interacțiunile mediatice.

- ***Semnăturile mărcii.*** *Semnătura mărcii* este un termen care se referă la maniera în care se face identificarea mărcii la sfârșitul unei reclame audiovizuale sau în structura unei reclame tipărite. O semnătură eficace este aceea care asigură o legătură logică directă între marcă și reclama văzută ca întreg. De exemplu, în celebra campanie „Aveți lapte?", se expunea întotdeauna acest slogan de o manieră care să corespundă cu reclama: pe un fond de flăcări, în reclama cu „orășanul înstărit și plin de aere care ajunge în iad", și caligrafiat cu un scris de copil, în reclama cu „bătăușul care face valuri în cantina școlii".

- ***Indiciile de reamintire a reclamei.*** Un *indiciu de reamintire a reclamei* este un element vizual decisiv, un slogan „cu cârlig" sau orice alt element singular de publicitate care îi ajută în mod eficace pe consumatori să-și reamintească reclama. Firma Eveready a imprimat pe ambalajul bateriilor Energizer imaginea iepurașului roz din reclamă, pentru a reduce confuzia cu marca Duracell. Indiciile de reamintire a reclamei pot fi plasate în magazin (pe ambalaj, pe un material atașat de raft sau în cadrul vreunui alt mijloc de comunicare publicitară la punctul de vânzare), pot fi combinate cu o acțiune promoțională (cupoane inserate în ziare sau reviste), pot să facă parte din textul tipărit într-un repertoar de tip „pagini aurii" sau pot fi înglobate în orice mijloc de comunicare ales în scopuri de marketing, unde reamintirea efectelor comunicării poate fi avantajoasă.
- ***Interacțiunile mediatice.*** Întărirea efectelor unei reclame TV cu ajutorul publicității în presa scrisă și la radio – situația în care componentele audio și video ale unei reclame TV servesc drept bază de plecare pentru alte tipuri de reclame – poate fi un mijloc eficace de exploatare a efectelor comunicaționale deja rezultate din expunerea la reclama TV și de corelare mai intensă a acestora cu marca. O strategie mediatică potențial utilă, deși rareori folosită, constă în a rula reclame explicit corelate în presa scrisă și la radio, *anterior* difuzării reclamei TV asociate. Publicitatea în presă și la radio sporește motivația consumatorului spre a procesa informațiile din reclama TV în mai mare măsură „completă".

Sursa: Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, ediția a 2-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002).

capace de sticle Pepsi în tot felul de premii: începând cu aparate electronice și terminând cu bilete la concert.[57] Când firma olandeză de servicii financiare ING Group și-a lansat marca în Statele Unite, reclamele la televiziune și în presa scrisă au fost permanent însoțite de reclame pe Internet. În cadrul unei campanii pe site-urile de știri financiare, toate terminațiile în „ing" ale cuvintelor din textul relatărilor se colorau brusc în portocaliu – exact nuanța folosită de grupul ING în sigla proprie.[58]

Chiar și atunci când consumatorii nu fac comenzi online, ei pot să folosească site-urile Web în moduri care îi atrag să cumpere din magazine. Site-ul Web al detailistului Best Buy poate fi văzut ca un instrument de cercetare pentru consumatori, din moment ce, conform datelor de anchetă, 40 la sută din clienții acestui detailist îi consultă mai întâi comunicațiile online și abia apoi vin la magazin.[59]

Implementarea CMI

Adoptarea comunicațiilor de marketing integrate s-a dovedit până acum destul de lentă în a se impune, din mai multe motive. Firmele mari apelează deseori la mai mulți specialiști în comunicare, care să lucreze cu managerii mărcilor lor, iar fiecare specialist e posibil să știe foarte puține lucruri despre celelalte instrumente de comunicare. Un aspect care complică și mai mult situația este faptul că multe firme globale utilizează un număr mare de agenții de publicitate, amplasate în țări diferite și care servesc diviziuni diferite ale firmei, consecința fiind o lipsă de coordonare în difuzarea comunicațiilor și a imaginii.

NOTĂ de marketing

Cât de integrat vă este programul CMI?

În evaluarea impactului colectiv al unui program CMI, obiectivul primordial este acela de a se crea cea mai eficace și cea mai eficientă variantă posibilă de program de comunicații. Pentru a se stabili dacă comunicațiile sunt realmente integrate, pot fi folosite următoarele șase criterii ajutătoare de evaluare:

- ***Acoperirea.*** Acoperirea desemnează procentajul de auditoriu la care s-a ajuns cu fiecare dintre opțiunile de comunicare utilizate, precum și gradul de suprapunere care există între opțiunile de comunicare. Altfel spus, în ce măsură reușește fiecare opțiune de comunicare diferită să ajungă la piața-țintă desemnată și la aceiași consumatori sau la consumatori diferiți din componența pieței respective?
- ***Contribuția.*** Contribuția este capacitatea intrinsecă a comunicației de marketing de a declanșa reacția dorită din partea consumatorilor și de a crea efectele comunicaționale dorite, în absența expunerii la orice altă opțiune de comunicare. Cât de mult influențează o comunicație procesul de prelucrare mentală desfășurat de consumator și în ce măsură reușește să sporească notorietatea, să îmbunătățească imaginea, să declanșeze reacții și să stimuleze vânzarea?
- ***Coeziunea.*** Coeziunea este gradul în care asociațiile *comune* sunt întărite de toate opțiunile comunicaționale folosite, adică măsura în care informațiile transmise prin opțiuni de comunicare diferite au aceeași semnificație comună. Consecvența și coeziunea imaginii mărcii sunt importante, fiindcă determină ușurința cu care consumatorii pot să-și amintească asociațiile existente și reacțiile anterioare, precum și ușurința cu care alte asociații și reacții suplimentare pot fi legate de marcă în memoria consumatorilor.
- ***Complementaritatea.*** În multe cazuri, opțiunile de comunicare își sporesc eficacitatea, atunci când sunt folosite în tandem. Complementaritatea se referă la gradul în care se accentuează asociații și legături *diferite*, prin intermediul mai multor opțiuni de comunicare. Asociații diferite ale mărcii vor putea fi uneori stabilite, cu maximă eficacitate, prin valorificarea opțiunilor în materie de comunicații de marketing care se pretează cel mai bine la a declanșa o anume reacție din partea consumatorului sau la a institui o anume asociație cu marca. În cadrul extrem de reușitei campanii „Căutăm șoferi", Volkswagen a utilizat televiziunea pentru a introduce un subiect narativ, pe care l-a continuat apoi și l-a dezvoltat, adăugându-i numeroase elemente de atracție, pe propriul site Web.
- ***Versatilitatea.*** În cadrul oricărui program de comunicații integrate, atunci când consumatorii sunt expuși la o anume comunicație de marketing, unii dintre ei vor fi fost deja expuși la alte comunicații de marketing dedicate mărcii în cauză, pe când alții nu vor fi avut nici o expunere anterioară. Versatilitatea este un termen care se referă la gradul în care o opțiune în comunicarea de marketing „funcționează" pentru grupuri diferite de consumatori și se menține eficace. Capacitatea unei comunicații de marketing de a funcționa „la două niveluri" – de a le transmite un mesaj eficace atât consumatorilor care au văzut alte comunicații, cât și celor care *nu* le-au văzut – este de o importanță critică.
- ***Costul.*** Evaluările comunicațiilor de marketing în baza tuturor acestor criterii trebuie să fie cântărite prin comparație cu costul aferent, pentru a se ajunge la programul de comunicații cel mai eficace *și* cel mai eficient.

Sursa: Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, ediția a 2-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002).

În prezent, însă, câteva agenții de mari dimensiuni au reușit să-și îmbunătățească mult ofertele integrate. Pentru a le putea oferi clienților posibilitatea „să cumpere totul dintr-un singur loc", marile agenții de publicitate au achiziționat agenții specializate în promovarea vânzărilor, firme de relații publice, firme de consultanță în domeniul proiectării ambalajelor, firme specializate în proiectarea site-urilor Web și firme de marketing prin poștă. Mulți clienți internaționali au optat să-și repartizeze o porțiune substanțială din efortul de comunicații în sarcina unei singure agenții. Un exemplu ar fi IBM, care și-a încredințat toată publicitatea agenției Ogilvy, pentru a ajunge la o promovare uniformă a mărcii. Rezultatul se traduce prin comunicații de marketing integrate și mai eficace, precum și un cost total mult mai scăzut al comunicațiilor.

Integrarea comunicațiilor de marketing reușește cu adevărat să determine o coerență mai mare a mesajelor și un impact mai mare în materie de vânzări. Abordarea integrată obligă conducerea managerială să se gândească la toate modurile în care clientul vine în contact cu firma, la modul în care firma își comunică poziționarea, la importanța relativă a fiecărui vehicul de comunicare și la problemele de planificare în timp a comunicațiilor. Totodată, face să existe o responsabilitate nominală – acolo unde nu era nimeni responsabil înainte – în privința unificării imaginilor mărcii și a mesajelor care se transmit prin miile de activități ale firmei. Comunicațiile de marketing integrate trebuie să perfecționeze capacitatea firmei de a ajunge la clienții potriviți, cu mesajul potrivit, la momentul potrivit și în locul potrivit.[60] În caseta „Notă de marketing: Cât de integrat vă este programul CMI?" puteți găsi câteva reguli orientative în acest sens.

Adepții integrării comunicațiilor de marketing descriu concepția CMI ca pe o nouă optică asupra procesului de marketing în ansamblu, în loc de a se pune accent doar pe anumite segmente componente. Firme cum ar fi Motorola, Xerox și Hewlett-Packard își convoacă reprezentanții compartimentelor de publicitate, de marketing direct, de relații publice, alături de experți în comunicații cu angajații, în cadrul unor „superconsilii" care se întrunesc de câteva ori pe an, pentru pregătire de specialitate și pentru a-și îmbunătăți relațiile de comunicare reciproce. De curând, Procter & Gamble și-a revizuit concepția de planificare a comunicațiilor, impunând ca fiecare nou program să fie formulat în cadrul unui efort comun, de către agenția de publicitate a firmei, agențiile de relații publice cu care lucrează P&G, unitățile de marketing direct, firmele de promovare și publicitate în magazin, și unitățile de comerț pe Internet.

REZUMAT

1. Marketingul modern înseamnă mai mult decât a realiza un produs bun, a-i stabili un preț atractiv și a-l face accesibil clienților-țintă. Firmele trebuie și să comunice cu toate persoanele interesate și potențial interesate în activitatea lor, precum și cu publicul larg.
2. Mixul comunicațiilor de marketing cuprinde șase mari moduri de comunicare: publicitatea comercială, promovarea vânzărilor, relațiile publice și publicitatea necomercială, evenimentele și experiențele, marketingul direct și vânzarea personală.

3. Procesul de comunicare presupune existența a nouă elemente: emițătorul, receptorul, mesajul, mijloacele de comunicare, codificarea, decodificarea, răspunsul, comunicarea în sens invers (feedback-ul) și zgomotul. Pentru ca mesajul lor să ajungă la destinatari, marketerii trebuie să-l codifice ținând cont de modul în care auditoriul vizat obișnuiește să decodifice mesajele primite. De asemenea, ei trebuie să-și transmită mesajul prin intermediul unor mijloace eficiente, care ajung la auditoriul-țintă, și să creeze canale de feedback pentru a putea urmări reacția consumatorilor la mesajul transmis. Reacția consumatorului la o comunicație poate fi adeseori reprezentată sub forma unui model de ierarhizare a reacțiilor și a unei succesiuni de tip „află-simte-acționează".
4. Elaborarea unui program eficace de comunicații presupune opt etape: (1) identificarea auditoriului-țintă, (2) stabilirea obiectivelor comunicării, (3) conceperea mesajului, (4) alegerea canalelor de comunicare, (5) stabilirea bugetului promoțional total, (6) stabilirea mixului de comunicații, (7) evaluarea rezultatelor comunicării, și (8) gestionarea procesului comunicațiilor de marketing integrate.
5. În identificarea auditoriului-țintă, marketerul trebuie să elimine eventualele diferențe negative dintre percepția efectivă a publicului și imaginea dorită. Obiectivele comunicaționale se pot referi la categoria necesară, la notorietatea mărcii, la atitudinea față de marcă sau la intenția de cumpărare a mărcii. În conceperea mesajului, se impune rezolvarea a trei tipuri de probleme: ce să se spună (strategia mesajului), cum să se spună (strategia creativă) și cine să spună (sursa mesajului). Canalele de comunicare pot fi personale (canalele partizane, experte și sociale) sau nepersonale (mijloacele de informare, promoțiile de vânzare, evenimentele și propaganda). În stabilirea bugetului promoțional, metoda obiectivelor pe activități, care impune firmelor să-și stabilească bugetul în urma determinării obiectivelor specifice, este cea mai recomandabilă.
6. În stabilirea mixului comunicațiilor de marketing, marketerii trebuie să analizeze avantajele și costurile aferente fiecărui instrument promoțional, precum și poziția ocupată de firmă în ierarhia pieței. De asemenea, ei trebuie să țină cont de tipul pieței pe care își vând produsul; de cât sunt de pregătiți consumatorii să ia decizia de cumpărare și de etapa în care se află produsul pe parcursul ciclului de viață. Evaluarea eficacității mixului promoțional presupune ca auditoriul-țintă să fie întrebat dacă recunoaște sau își amintește mesajul firmei; de câte ori l-a văzut; ce aspecte își amintește; ce a simțit în legătură cu mesajul și ce atitudine a adoptat față de firmă și de produsele sale înainte și după receptarea mesajului.
7. Gestionarea și coordonarea întregului proces de comunicare necesită utilizarea conceptului comunicațiilor de marketing integrate (CMI): planificarea comunicațiilor de marketing sub forma unui plan cuprinzător, care evaluează rolurile strategice ale mai multor discipline de comunicare diferite și le combină pentru a asigura claritate, coerență și maximum de impact, prin integrarea unitară a unor mesaje separate.

APLICAȚII

Dezbatere de marketing: Care este cel mai mare obstacol din calea integrării comunicațiilor de marketing?

Deși integrarea comunicațiilor de marketing reprezintă un obiectiv la care se aderă în mod frecvent, programe cu adevărat integrate nu se întâlnesc decât foarte rar. Unii critici susțin că problema este una de natură organizatorică – agențiile n-au reușit să facă o treabă suficient de

bună, din a reuni eforturile tuturor echipelor și organizațiilor care participă la o campanie de comunicații. Alții susțin că problema cea mai mare este lipsa unor directive manageriale pentru evaluarea programelor CMI. Cum își poate da seama un manager dacă programul său CMI este suficient de integrat?

Adoptați o poziție: „Cel mai mare obstacol în calea unor programe CMI eficace este lipsa de coordonare centrală a unităților de comunicații" sau „Cel mai mare obstacol în calea programelor CMI eficace este necunoașterea modului optim în care trebuie făcute concepția și evaluarea unor astfel de programe".

Discuție de marketing

Alegeți o marcă și duceți-vă pe site-ul Web al mărcii. Identificați cât de multe forme de comunicare. Faceți un audit informal al comunicațiilor desfășurate. Ce observați? Cât de coerente sunt diverse comunicații identificate?

MARKETING sub reflector

Intel

Intel fabrică microprocesoarele pe care le putem găsi în 80 la sută din calculatoarele personale existente în toată lumea. În perioada de început, microprocesoarele Intel erau desemnate pur și simplu după numerotarea lor de specificație tehnică: modelul „80386" sau modelul „80486". Intel și-a poziționat cipurile ca fiind cele mai avansate tehnologic. Necazul însă, așa cum a aflat Intel destul de curând, era că numerotările nu pot fi înregistrate și protejate ca mărci de comerț. Concurenții ieșeau și ei pe piață cu propriile versiuni de „cipuri 486", iar Intel n-avea cum să-și diferențieze produsul de cele concurente. Mai rău: produsele firmei Intel rămâneau ascunse vederii consumatorilor, fiind adânc îngropate în interiorul PC-urilor. Cu un produs care nu se vede și nu poate fi protejat printr-o marcă de comerț, firmei Intel îi venea extrem de greu să-i convingă pe consumatori să plătească mai mult pentru produsele sale de înaltă performanță.

Reacția firmei Intel s-a tradus printr-o campanie de marketing care a făcut istorie. Firma a ales o denumire care să poată fi înregistrată ca marcă de produs (Pentium) și a lansat o campanie de marketing pentru a face cunoscută marca Intel. Campania „Intel Inside" („Intel înăuntru") a reprezentat efortul depus de firmă pentru a-și scoate numele din interiorul PC-urilor și a-l introduce în mintea consumatorilor.

Intel a aplicat un sistem inovator de publicitate cooperativă, pentru a extinde acoperirea campaniei: le-a promis fabricanților de calculatoare care foloseau procesoare Intel că le va face reclamă la PC-urile lor, dacă fabricanții acceptau să-și introducă în propriile reclame sigla Intel. De asemenea, le-a acordat și un rabat asupra procesoarelor livrate, dacă erau de acord să aplice o etichetă cu „Intel Inside" pe carcasa PC-urilor de de pupitru și a laptopurilor.

Simultan cu reclamele cooperative, Intel a început să-și ruleze și propriul program de reclame destinate să-i familiarizeze pe consumatori cu numele Intel. Campania „Intel Inside" a schimbat imaginea firmei Intel, dintr-una de „fabricant de microprocesoare" în cea de „susținător al standardelor de calitate". Reclamele care includeau sigla Intel Inside aveau ca scop să creeze în mintea consumatorilor convingerea că achiziționarea unui calculator personal cu un microprocesor Intel era atât o alegere sigură, cât și una solidă tehnologic. Între 1990 și 1993, Intel a investit peste 500 de milioane $ în programe de publicitate și de acțiuni promoționale destinate să-i consolideze capitalul de piață al mărcii. În 1993, publicația *Financial World* estima că marca Intel ajunsese să valoreze 17,8 miliarde $.

Intel își continuă și astăzi campaniile integrate. De exemplu, atunci când și-a lansat platforma mobilă Centrino, Intel a început cu reclame TV care s-au difuzat în Statele Unite și în alte 11 țări. Aceste reclame includeau sigla animată și deja familiara semnătură muzicală în cinci note a mărcii. La puțin timp după aceea, au urmat reclame în presa scrisă, pe Internet și pe panouri stradale. Reclamele tipărite au fost rulate în reviste și conțineau mesaje precis dirijate spre publicul-țintă al revistei în cauză. De exemplu, o reclamă apărută într-o revistă de sport înfățișa sigla Intel imprimată pe cordajul unei rachete de tenis, cu sloganul: „Laptop de înaltă performanță. Fără racordaj".

Simultan, Intel a organizat un eveniment denumit „O zi fără cabluri", care a avut loc în mai multe orașe mari, cum ar fi New York, Chicago, San Francisco și Seattle. În plus față de încercarea gratuită a serviciilor de acces fără fir de tip Wi-Fi, fiecare oraș a organizat manifestări festive cum ar fi concerte, demonstrații practice ale produselor promovate și tombole cu premii. Firma și-a înființat totodată puncte demonstrative de acces gratuit (cu laptopuri având platformă Centrino de acces fără fir la Internet), în zone intens frecventate de consumatori care călătoresc foarte mult, cum ar fi aeroportul orașului San Francisco. Pentru a stimula interesul față de tehnica de calcul mobilă, firma s-a asociat cu Zagat Survey, în cadrul unui parteneriat având ca scop

realizarea unui minighid inserat între paginile revistei *The New Yorker*, unde erau identificate peste 50 de puncte de acces Wi-Fi – în principal restaurante și hoteluri – existente în orașele care organizau evenimentul „O zi fără cabluri". În sfârșit, Intel a rulat reclame online pe site-uri cum ar fi CNET.com și Weather.com, iar Yahoo! a înființat un site-portal de localizare a punctelor de acces Wi-Fi, sponsorizat în colaborare cu Intel și cuprinzând publicitate la platforma Centrino.

Campania „Fără cabluri" a fost un alt mare succes obținut de Intel, în materie de integrare a eforturilor de marketing. Cele 300 de milioane $ cheltuite în total pe comunicațiile dedicate platformei mobile Centrino au ajutat Intel să obțină venituri de 2 miliarde $, pe parcursul primelor nouă luni de desfășurare a campaniei. Printre marketeri, Intel și-a adjudecat premiul pentru inovare, în cadrul ediției pe 2003 a premiilor Business Superbrands.

Cât despre planurile de perspectivă, directorul general Craig Barrett a declarat că firma Intel se va orienta în mod activ spre ocaziile favorabile existente în afara domeniului său clasic de realizare a veniturilor, respectiv cel al PC-urilor. Astfel, firma nu se va mai mulțumi să promoveze doar ideea de „Intel înăuntru", ci va trece la ideea de „Intel pretutindeni" („Intel Everywhere") – cipuri Intel în toate tipurile posibile de aparate digitale, începând cu telefoane mobile și televizoare cu ecran plat, continuând cu videoplayere portabile și aparatură fără fir pentru locuința digitală, și terminând cu aparatură de diagnostic medical. Firma vizează 10 noi domenii de produse pentru cipurile sale. Dacă reușesc să demareze, aceste noi piețe vor spori cererea de PC-uri și servicii, aducând un plus de venituri pentru produsele de bază ale firmei Intel, chiar dacă noile sale produse destinate acestor piețe nu se bucură de succesul scontat. În anul 2005, fostul responsabil cu activitatea de marketing a firmei, Paul Otellini, îi va succeda la cârmă lui Craig Bennett, preluând conducerea acestei firme în valoare de 34 de miliarde $.

Întrebări spre discuție

1. Care au fost factorii-cheie ai succesului pentru Intel?
2. Unde este vulnerabilă Intel? Care sunt pericolele de care trebuie să se păzească?
3. Ce recomandări ați face directorilor superiori de marketing ai firmei Intel, pentru activitatea lor în viitor? Ce anume ar trebui să fie ei siguri că se va face, în desfășurarea activității de marketing?

Sursele: Cliff Edwards, „Intel Everywhere?", *BusinessWeek*, 8 martie 2004, pp. 56-62; Scott Van Camp, „ReadMe.1st", *Brandweek*, 23 februarie 2004, p. 17; „How to Become a Superbrand", *Marketing*, 8 ianuarie 2004, p. 15; Roger Slavens, „Pam Pallace, VP-Director, Corporate Marketing Group, Intel Corp.", *B to B*, 8 decembrie 2003, p. 19; Kenneth Hein, „Study: New Brand Names Not Making Their Mark", *Brandweek*, 8 decembrie 2003, p. 12; Heather Clancy, „Intel Thinking Outside the Box", *Computer Reseller News*, 24 noiembrie 2003, p. 14; Cynthia L. Webb, „A Chip Off the Old Recovery?", Washingtonpost.com, 15 octombrie 2003; „Intel Launches Second Phase of Centrino Ads", *Technology Advertising & Branding Report*, 6 octombrie 2003; David Kirkpatrick, „At Intel, Speed Isn't Everything", *Fortune*, 9 februarie 2004, p. 34.

NOTE

1. Noah Brier, „Buzz Giant Poster Boy", *American Demographics*, iunie 2004, pp. 11-16.
2. Karen Lundegaard, „BMW 'Mini' Campaign: Odd to the Max", *Wall Street Journal*, 28 februarie 2002; John Gaffney, „Most Innovative Campaign", *Business 2.0*, mai 2002, pp. 98-99; Warren Berger, „Dare-Devils", *Business 2.0*, aprilie 2004, pp. 111-116.
3. Unele definiții sunt adaptate după Peter D. Bennett, editor, *Dictionary of Marketing Terms* (Chicago: American Marketing Association, 1995).
4. „Online Is in the Mix for Traditional Marketers", secțiune specială dedicată publicității, *Brandweek*, 17 februarie 2003.
5. Joseph W. Alba și J. Wesley Hutchinson, „Dimensions of Consumer Expertise", *Journal of Consumer Research* 13, martie 1987, pp. 411-453.
6. Deborah L. Vence, „Marketing in Harmony: Boston Orchestra Tunes Up Net Campaign", *Marketing News*, 23 iunie 2003, p. 5.
7. Pentru un model alternativ de comunicare, elaborat special în scopuri de comunicare publicitară, vezi Barbara B. Stern, „A Revised Communication Model for Advertising: Multiple Dimensions of the Source, the Message, and the Recipient", *Journal of Advertising*, iunie 1994, pp. 5-15. Pentru câteva perspective suplimentare, vezi Tom Duncan și Sandra E. Moriarty, „A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships", *Journal of Marketing*, aprilie 1998, pp. 1-13.
8. Brian Sternthal și C. Samuel Craig, *Consumer Behavior: An Information Processing Perspective* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1982), pp. 97-102.
9. Demetrios Vakratsas și Tim Ambler, „How Advertising Works: What Do We Really Know", *Journal of Marketing* 63, no. 1, ianuarie 1999, pp. 26-43.
10. Celeste Ward, „Godby Pulls Häagen-Dazs Back from 1980s Limbo", *Adweek* 45, no. 2, 2004, p. 11.
11. Această secțiune a capitolului are la bază excelenta lucrare semnată de John R. Rossiter și Larry Percy, *Advertising and Promotion Management*, ediția a 2-a (New York: McGraw-Hill, 1997).
12. James F. Engel, Roger D. Blackwell și Paul W. Minard, *Consumer Behavior*, ediția a 8-a (Fort Worth, TX: Dryden, 1994).
13. Rossiter și Percy, *Advertising and Promotion Management*.
14. Engel, Blackwell și Minard, *Consumer Behavior*.
15. Ayn E. Crowley și Wayne D. Hoyer, „An Integrative Framework for Understanding Two-Sided Persuasion", *Journal of Consumer Research*, martie 1994, pp. 561-74.
16. C. I. Hovland, A. A. Lumsdaine și F. D. Sheffield, *Experiments on Mass Communication*, vol. 3 (Princeton, NJ:

Princeton University Press, 1948), capitolul 8; Crowley și Hoyer, „An Integrative Framework for Understanding Two-Sided Persuasion". Pentru un punct de vedere alternativ, vezi George E. Belch, „The Effects of Message Modality on One- and Two-Sided Advertising Messages", în *Advances in Consumer Research*, editori Richard P. Bagozzi și Alice M. Tybout (Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 1983), pp. 21-26.

17. Curtis P. Haugtvedt și Duane T. Wegener, „Message Order Effects in Persuasion: An Attitude Strength Perspective", *Journal of Consumer Research*, iunie 1994, pp. 205-18; H. Rao Unnava, Robert E. Burnkrant și Sunil Erevelles, „Effects of Presentation Order and Communication Modality on Recall and Attitude", *Journal of Consumer Research*, decembrie 1994, pp. 481-90.
18. Sternthal și Craig, *Consumer Behavior*, pp. 282-84.
19. Stuart Elliott, „Why a Duck? Because It Sells Insurance", *New York Times*, 24 iunie 2002, p. C11.
20. Michael R. Solomon, *Consumer Behavior*, ediția a 6-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004).
21. „The Death of the Jingle", *The Economist*, 8 februarie 2003, p. 61.
22. Kevin Goldman, „Advertising: Knock, Knock, Who's There? The Same Old Funny Ad Again", *Wall Street Journal*, 2 noiembrie 1993, p. B10. Vezi și Marc G. Weinberger, Harlan Spotts, Leland Campbell și Amy L. Parsons, „The Use and Effect of Humor in Different Advertising Media", *Journal of Advertising Research*, mai-iunie 1995, pp. 44-55.
23. Herbert C. Kelman și Carl I. Hovland, „Reinstatement of the Communication in Delayed Measurement of Opinion Change", *Journal of Abnormal and Social Psychology* 48 (1953): pp. 327-35.
24. David J. Moore, John C. Mowen și Richard Reardon, „Multiple Sources in Advertising Appeals: When Product Endorsers Are Paid by the Advertising Sponsor", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vara 1994, pp. 234-43.
25. Julie Sloane, „Gorgeous George", *Fsb: Fortune Small Business*, iunie 2003, p. 36.
26. C. E. Osgood și P. H. Tannenbaum, „The Principles of Congruity in the Prediction of Attitude Change", *Psychological Review* 62 (1955): pp. 42-55.
27. Richard C. Morais, „Mobile Mayhem", *Forbes*, 6 iulie 1998, p. 138; „Working in Harmony", *Soap Perfumery & Cosmetics*, 1 iulie 1998, p. 27; Rodger Harrabin, „A Commercial Break for Parents", *Independent*, 8 septembrie 1998, p. 18; Naveen Donthu, „A Cross Country Investigation of Recall of and Attitude toward Comparative Advertising", *Journal of Advertising* 27, iunie 1998, p. 111; „EU to Try Again on Tobacco Advertising Ban", Associated Press, 9 mai 2001.
28. Leon E. Wyntner, „Group Finds Right Recipe for Milk Ads in Spanish", *Wall Street Journal*, 6 martie 1996.
29. „Rebirth of a Salesman", *The Economist*, 14 aprilie 2001.
30. Michael Kiely, „Word-of-Mouth Marketing", *Marketing*, septembrie 1993, p. 6. Vezi și Aric Rindfleisch și Christine Moorman, „The Acquisition and Utilization of Information in New Product Alliances: A Strength-of-Ties Perspective", *Journal of Marketing*, aprilie 2001, pp. 1-18.
31. Ian Mount, „Marketing", *Business 2.0*, august/septembrie 2001, p. 84.
32. J. Johnson Brown și P. Reingen, „Social Ties and Word-of-Mouth Referral Behavior", *Journal of Consumer Research* 14, 1987, pp. 350-362; Jacqueline Johnson Brown, Peter M. Reingen și Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, ediția a 4-a (New York: The Free Press, 1995).
33. Elizabeth Wellington, „Freebies and Chitchat Are Hot Marketing Tools", *Philadelphia Inquirer*, 31 decembrie 2003; Bob Sperber, „Krispy Kreme Word-of-Mouth Tactics Continue to Go Against the Grain", *Brandweek*, 21 octombrie 2002, p. 9.
34. Stephanie Thompson, „Minimal Hype Nets May Buzz at Kiehl's", *Advertising Age*, 5 aprilie 2004, pp. 4, 33.
35. Renee Dye, „The Buzz on Buzz", *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie 2000, pp. 139-46.
36. Linda Tischler, „What's the Buzz?", *Fast Company*, mai 2004, pp. 76-77.
37. John Batelle, „The Net of Influence", *Business 2.0*, martie 2004, p. 70.
38. Kenneth Hein, „Run Red Run", *Brandweek*, 25 februarie 2002, pp. 14-15.
39. Malcolm Macalister Hall, „Selling by Stealth", *Business Life*, noiembrie 2001, pp. 51-55.
40. Ann Meyer, „Word-of-Mouth Marketing Speaks Well for Small Business", *Chicago Tribune*, 28 iulie 2003.
41. Emanuel Rosen, *The Anatomy of Buzz* (New York: Currency, 2000), capitolul 12; „Viral Marketing", *Sales & Marketing Automation*, noiembrie 1999, pp. 12-14; George Silverman, *The Secrets of Word-to-Mouth Marketing* (New York: Amacom, 2001).
42. Marian Salzman, Ira Matathia și Ann O'Reilly, *Buzz: Harness the Power of Influence and Create Demand* (New York: John Wiley, 2003).
43. Linda Tischler, „Buzz Without Bucks", *Fast Company*, august 2003, p. 78.
44. Jack Neff, „Spam Research Reveals Disgust with Pop-Up Ads", *Advertising Age*, 25 august 2003, pp. 1, 21.
45. Theodore Levitt, *Industrial Purchasing Behavior: A Study in Communication Effects* (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1965).
46. Adaptare după G. Maxwell Ule, „A Media Plan for 'Sputnik' Cigarettes", *How to Plan Media Strategy* (American Association of Advertising Agencies, 1957 Regional Convention), pp. 41-52.
47. Thomas C. Kinnear și Kenneth L. Bernhardt, *Principles of Marketing*, ediția a 2-a (Glenview, IL: Scott Foresman and Co., 1986).
48. Terence Sing, „Integrated Marketing More than Just an Internet Brochure", *Pacific Business News*, 18 februarie 2004, p. 23.
49. Amna Kirmani, „The Effect of Perceived Advertising Costs on Brand Perceptions", *Journal of Consumer Research* 17, 17 septembrie 1990, pp. 160-171; Amna Kirmani și Peter Wright, „Money Talks: Perceived Advertising Expense and Expected Product Quality",

Journal of Consumer Research 16, decembrie 1989, pp. 344-353.
50. Demetrios Vakratsas și Tim Ambler, „How Advertising Works: What Do We Really Know", *Journal of Marketing* 63, no. 1, ianuarie 1999, pp. 26-43.
51. *How Advertising Works in Today's Marketplace: The Morrill Study* (New York: McGraw-Hill, 1971), p. 4.
52. Levitt, *Industrial Purchasing Behavior: A Study in Communication Effects*.
53. Ernan Roman, *Integrated Direct Marketing: The Cutting Edge Strategy for Synchronizing Advertising, Direct Mail, Telemarketing, and Field Sales* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1995).
54. William T. Moran, „Insights from Pricing Research", în lucrarea coordonată de E. B. Bailey, *Pricing Practices and Strategies* (New York: The Conference Board, 1978), pp. 7-13.
55. Bob Tedeschi, „E-Commerce Report", *New York Times*, 24 iunie 2002, p. C8.
56. Gerry Khermouch, „The Top 5 Rules of the Ad Game", *BusinessWeek*, 20 ianuarie 2003, pp. 72-73.
57. Dale Buss, „On Again, Off Again", *Brand Marketing*, februarie 2001, p. 51; Kenneth Hein, „Pepsi: This Time It's All About the Dew", *Brandweek*, 19 ianuarie 2004, p. 4.
58. Heather Green, „Online Ads Take Off Again", *BusinessWeek*, 5 mai 2003, p. 75.
59. Maria Puente, „Online Experience Is Now a Much Better Fit", *USA Today*, 4 decembrie 2002, p. 2E.
60. Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum și Robert F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communications: Putting It Together and Making It Work* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1992); Don E. Schultz și Heidi Schultz, *IMC, The Next Generation: Five Steps for Delivering Value and Measuring Financial Returns* (New York: McGraw-Hill, 2003).
61. Raymond R. Burke și Thomas K. Srull, „Competitive Interference and Consumer Memory for Advertising", *Journal of Consumer Research* 15, iunie 1988, pp. 55-68; Kevin Lane Keller, „Memory Factors in Advertising: The Effect of Advertising Retrieval Cues on Brand Evaluations", *Journal of Consumer Research* 14, decembrie 1987, pp. 316-333; Kevin Lane Keller, „Memory and Evaluations in Competitive Advertising Environments", *Journal of Consumer Research* 17, martie 1991, pp. 463-476; Robert J. Kent și Chris T. Allen, „Competitive Interference Effects in Consumer Memory for Advertising: The Role of Brand Familiarity", *Journal of Marketing* 58, iulie 1994, pp. 97-105.
62. David Walker și Michael J. von Gonten, „Explaining Related Recall Outcomes: New Answers from a Better Model", *Journal of Advertising Research* 29, 1989, pp. 11-21.
63. Kevin Lane Keller, Susan Heckler și Michael J. Houston, „The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall", *Journal of Marketing* 62, ianuarie 1998, pp. 48-57.

CAPITOLUL 18 GESTIONAREA COMUNICĂRILOR ÎN MASĂ: PUBLICITATEA, PROMOVAREA VÂNZĂRILOR, EVENIMENTELE ORGANIZATE ŞI RELAȚIILE PUBLICE

ÎN ACEST CAPITOL, VOM ABORDA URMĂTOARELE CHESTIUNI:

1. Ce etape sunt necesare pentru conceperea unui program de publicitate?
2. Cum trebuie luate deciziile privind promovarea vânzărilor?
3. Care sunt direcțiile de urmat pentru evenimentele și experiențele eficiente de construire a mărcii?
4. Cum pot firmele să exploateze potențialul relațiilor publice și al publicității necomerciale?

La conferința anuală media a Asociației Americane a Agențiilor de Publicitate, care a avut loc în 1994, directorul general al companiei Procter & Gamble, Ed Atrzt, a șocat lumea publicității, proclamând ideea că marketerii trebuie să creeze și să adopte noi mijloace de comunicare. Zece ani mai târziu, la aceeași conferință, directorul de marketing al P&G, Jim Stengel, a făcut un bilanț la zi privind modul în care considera el că s-au descurcat marketerii.[1] Stengel a arătat că deși noile mijloace de comunicare erau acum din belșug, marketerii și agențiile nu le foloseau sau nu le măsurau destul de bine rezultatele. În 1994, 90% din cheltuielile globale de publicitate ale P&G erau destinate televiziunii, dar una dintre cele mai reușite lansări ale sale de mărci comerciale din istorie, pentru Prilosec OTC în 2003, s-a realizat prin alocarea a doar circa un sfert din bugetul mărcii pentru publicitatea de la televiziune. Iată câteva dintre lucrurile pe care le-a spus Stengel cu acest prilej:

Trebuie să existe – și există – viață dincolo de spotul de 30 de secunde. Dar sistemele noastre încă se mai învârt în jurul acestor spoturi. Lumea de azi a marketingului este țăndări … Suntem în continuare prea dependenți de tactici de marketing care nu au nici un efect asupra consumatorilor din ziua de azi … Tot marketingul trebuie să fie marketing pe bază de permisiune. Tot marketingul trebuie să fie atât de atrăgător, încât consumatorii să ne dorească în viața lor … Modelul tradițional de marketing este depășit. Marketingul holistic este cel care ne impulsionează afacerile".

Procter & Gamble nu este singură în această bătălie. Marketerii de toate tipurile caută să înțeleagă cum pot să folosească în modul cel mai bun mass media, în noul mediu al comunicării. În acest capitol, examinăm natura și folosirea unui număr de patru instrumente de comunicare în masă – publicitatea, promovarea vânzărilor, evenimentele și experiențele, precum și relațiile publice și publicitatea necomercială.

Conceperea și gestionarea unui program de publicitate

Publicitatea este orice formă plătită de prezentare și promovare nepersonală a ideilor, a bunurilor sau a serviciilor de către un sponsor identificat. Reclamele pot fi un mijloc eficient din punctul de vedere al costurilor de a răspândi mesaje, indiferent dacă e vorba de impunerea unei preferințe pentru o marcă sau de educarea oamenilor.

Organizațiile gestionează publicitatea în diferite modalități. În firmele mici, de publicitatea se ocup cineva din departamentul de vânzări sau de marketing, care lucrează cu o agenție de publicitate. O firmă mare își va înființa adesea propriul său departament de publicitate, al cărui manager se subordonează vicepreședintelui responsabil cu marketingul. Sarcina departamentului este de a propune un buget, de a concepe strategia, de a aproba reclamele și campaniile, precum și de a se ocupa de publicitatea prin poștă, materialele de prezentare în fața distribuitorilor și alte forme de publicitate.

Cele mai multe firme folosesc o agenție externă, pentru a le ajuta la crearea campaniilor de publicitate, precum și pentru selectarea și achiziționarea spațiului în mass media în care se va face reclamă. În prezent, agențiile de publicitate se redefinesc ca *firme de comunicare,* care își ajută clienții să-și îmbunătățească eficiența generală a comunicațiilor, oferindu-le sfaturi strategice și practice privind numeroase forme de comunicare.[2]

La conceperea unui program de publicitate, managerii de marketing trebuie să înceapă întotdeauna prin identificarea pieței-țintă și a motivelor cumpărătorului. Apoi, ei pot lua cinci decizii importante, cunoscute drept „cei cinci M". *Misiunea*: Care sunt obiectivele de publicitate? *Mijloacele de plată (banii)*: Cât de mult putem să cheltuim? *Mesajul*: Ce mesaj trebuie transmis? *Media*: Ce media trebuie folosite? *Măsurarea*: Cum trebuie evaluate rezultatele? Aceste decizii sunt sintetizate în figura 18.1 și descrise în următoarele secțiuni.

Stabilirea obiectivelor

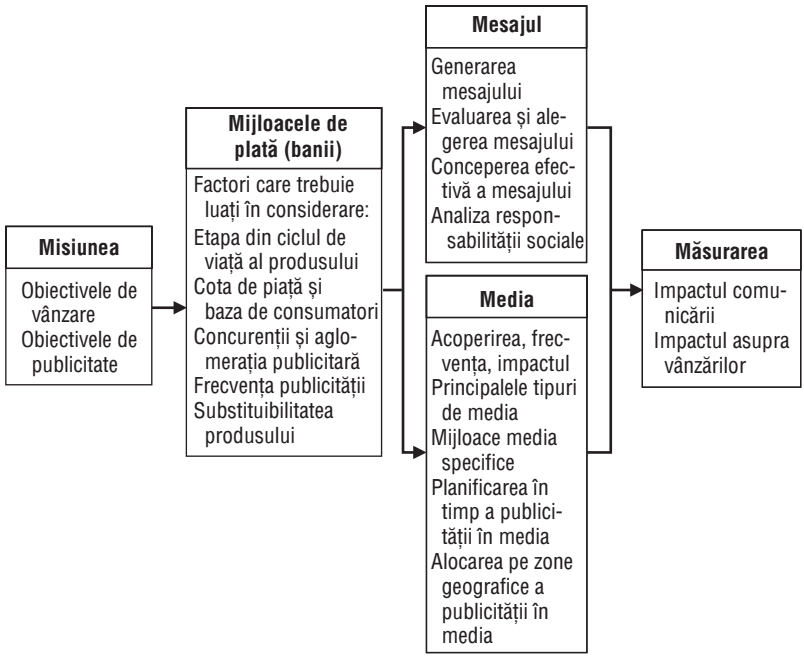
Obiectivele de publicitate trebuie să rezulte din deciziile anterioare privind piața-țintă, poziția mărcii pe piață și programul de marketing.

Un **obiectiv de publicitate** este o sarcină specifică de comunicații și un nivel de atins, în comunicarea către o anumită categorie de public, într-o anumită perioadă de timp:[3]

> Creșterea de la 10% la 40% într-un an, în rândul celor 30 de milioane de gospodării care dețin mașini automate de spălat, a numărului celor care identifică marca X ca pe un detergent cu spumare redusă și care devin convinși că acesta curăță mai bine hainele.

Obiectivele de publicitate pot fi clasificate în funcție de scopul lor: informare, convingere, reamintire sau întărirea convingerii. Ele urmăresc acest scop în diferitele etape ale *ierarhiei efectelor*, pe care am analizat-o în capitolul 17.

FIGURA 18.1
Cei cinci M ai publicității



■ ***Publicitatea de informare*** are ca scop să creeze notorietatea mărcii și să contribuie la cunoașterea noilor produse sau a noilor caracteristici ale produselor existente. Una dintre cele mai memorabile reclame din toate timpurile l-a prezentat pe jucătorul australian de rugby Jacko care făcea reclamă bateriilor Energizer. Costumat în baterie, Jacko dădea buzna într-un vagon de metrou, dimineața devreme, și zbiera într-una numele mărcii în urechile călătorilor. Din nefericire, deși oamenii au reținut numele, reclama le-a displăcut profund! Notorietatea mărcii nu trebuie să fie obținută în detrimentul atitudinilor față de marcă.

■ ***Publicitatea de convingere (persuasivă)*** urmărește să facă în așa fel încât consumatorului să-i placă produsul sau serviciul, să-l prefere, să fie convins să cumpere acest produs sau serviciu și să-l achiziționeze. Chivas Regal încearcă să-i convingă pe consumatori că oferă mai mult gust și prestigiu decât alte mărci de whisky scoțian. Unele reclame de convingere realizează o analiză comparativă a caracteristicilor unui număr de două sau mai multe mărci.[4] Ani de zile, VISA a derulat cu succes o campanie de publicitate intitulată „E prezentă oriunde ai nevoie de ea", care prezenta locuri și evenimente tentante unde nu se accepta cardul American Express. Publicitatea de comparație dă cele mai bune rezultate atunci când aduce concomitent în prim-plan motivațiile cognitive și pe cele afective.[5]

■ ***Publicitatea de reamintire*** urmărește să stimuleze achizițiile repetate ale produsului sau serviciului. Reclamele scumpe, în patru culori, publicate de Coca-Cola în reviste urmăresc să le reamintească oamenilor să achiziționeze Coca-Cola.

■ ***Publicitatea de întărire*** urmărește să-i convingă pe cumpărătorii actuali că au făcut alegerea potrivită. Reclamele la autoturisme prezintă adesea clienți satisfăcuți, care se bucură de caracteristicile deosebite ale noii mașini.

Obiectivul publicității trebuie să rezulte dintr-o analiză cuprinzătoare a situației prezente de marketing. În cazul în care categoria produsului este una matură, firma este lider de piață și gradul de utilizare a mărcii este scăzut, obiectivul potrivit constă în a stimula utilizarea. În cazul în care categoria produsului este una nouă, firma nu este lider de piață, dar marca este superioară mărcii lider de piață, atunci obiectivul adecvat constă în a convinge piața de superioritatea mărcii.

Stabilirea bugetului de publicitate

Cum știe firma dacă cheltuiește suma potrivită? O serie de critici pretind că marile firme producătoare de bunuri de consum ambalate tind să cheltuiască mai mult decât este cazul pe publicitate, într-o încercare de a se asigura împotriva riscului de a nu cheltui destul, și că firmele industriale subestimează importanța construirii imaginii firmei și a produsului, tinzând să cheltuiască mai puțin decât este cazul pe publicitate.[6]

Deși publicitatea este tratată ca o cheltuială curentă, o parte din ea este cu adevărat o investiție în creșterea valorii de capital a mărcii. Când 5 milioane de dolari sunt cheltuite pe fonduri fixe, acestea pot fi tratate ca un activ amortizabil într-o perioadă de cinci ani, motiv pentru care numai o cincime din cost se amortizează în primul an. Când 5 milioane de dolari sunt cheltuite pe publicitate de lansare a unui nou produs, întregul cost trebuie să fie amortizat în primul an. Aceasta reduce profitul raportat al firmei și, prin urmare, limitează numărul lansărilor de noi produse pe care și le poate permite firma într-un singur an de zile.

În capitolul 17 am descris o serie de metode generale pentru a estima bugetele de publicitate. Prezentăm aici o serie de factori specifici care trebuie luați în considerare, atunci când se stabilește bugetul de publicitate:[7]

1. ***Etapa din cadrul ciclului de viață al produsului*** – Noilor produse li se alocă de regulă bugete mari de publicitate, pentru a le face să fie cunoscute pe piață și a-l determina pe cumpărător să le încerce. Mărcile consacrate sunt sprijinite de regulă cu bugete mai mici de publicitate, raportate la vânzări.[8]
2. ***Cota de piață și baza de consumatori*** – Mărcile cu o cotă mare de piață au nevoie, de regulă, de mai puțină publicitate ca procent din vânzări, pentru a-și menține cota de piață. Pentru creșterea cotei de piață prin mărirea dimensiunii pieței este nevoie de cheltuieli mai mari. Din punctul de vedere al costului pe apariție, este mai puțin costisitor să-i abordezi pe consumatorii unei mărci folosite pe scară largă, decât pe consumatorii mărcilor cu o cotă redusă de piață.

3. ***Concurența și aglomerația publicitară*** – Pe o piață cu un număr mare de concurenți și cu cheltuieli mari de publicitate, marca trebuie să-și facă o publicitate mai intensă, pentru a fi observată. Chiar și simpla aglomerație publicitară generată de reclamele mărcilor care nu concurează direct cu marca impune o publicitate mai intensă.
4. ***Frecvența publicității*** – Numărul de repetări necesare pentru a le transmite consumatorilor mesajul mărcii are un impact important asupra bugetului de publicitate.
5. ***Substituibilitatea produsului*** – Mărcile din categoriile de produse mai puțin diferențiate sau de uz general (bere, băuturi răcoritoare, bănci și linii aeriene) au nevoie de o publicitate intensă, pentru a-și impune o imagine diferită. Publicitatea este de asemenea importantă atunci când marca poate oferi avantaje sau caracteristici fizice deosebite.

Într-un studiu consacrat alocării bugetului, Low și Mohr au descoperit că managerii alocă sume mai mici pentru publicitate, pe măsură ce mărcile se îndreaptă spre o etapă mai matură din cadrul ciclului de viață al produsului; când o marcă este bine diferențiată de mărcile concurente; când managerii sunt recompensați pentru rezultatele pe termen scurt; pe măsură ce detailiștii câștigă mai multă putere; și când managerii au o experiență mai redusă în cadrul firmei.[9]

Conceperea campaniei de publicitate

În conceperea și evaluarea unei campanii de publicitate, este important să facem distincție între *strategia mesajului* sau poziționarea unei reclame (ce încearcă să transmită reclama în legătură cu marca) și *strategia creatoare (cum exprimă reclama afirmațiile legate de marcă). Pentru a concepe o strategie a mesajului, cei care-și fac reclamă parcurg trei etape: crearea și evaluarea mesajului, elaborarea și executarea creativă, precum și analiza responsabilității sociale.*

GENERAREA ȘI EVALUAREA MESAJULUI Este important să generăm informații proaspete și să evităm utilizarea acelor elemente de atracție și de poziționare a reclamei pe care le folosesc alții. Multe reclame privind autoturismele din ziua de azi se aseamănă – o mașină care merge cu mare viteză, pe un drum de munte cu serpentine sau prin deșert. Rezultatul este că între marcă și mesaj se stabilește doar o slabă legătură.

O reclamă bună se concentrează în mod normal pe una sau două enunțuri de vânzare fundamentale. Ca parte a demersului de îmbunătățire a poziționării mărcii, cel care își face reclamă trebuie să deruleze cercetări de piață pentru a stabili ce elemente de atracție dau cele mai bune rezultate în cazul publicului vizat. După ce au găsit un element de atracție eficient, cei care își fac publicitate trebuie să redacteze o *sinteză creativă,* care acoperă de regulă una sau două pagini. Aceasta este un rezultat al elaborării *declarației privind poziționarea* (vezi capitolul 10) și include: mesajul-cheie, publicul vizat, obiectivele de comunicare (a face, a cunoaște, a crede), avantajele esențiale ale mărcii, argumentele care vin în sprijinul promisiunii mărcii și mijloacele de comunicare. Toți

membrii echipei care lucrează la campanie trebuie să cadă de acord asupra sintezei creative, înainte de a investi în reclame costisitoare.

Cât de multe teme alternative de publicitate ar trebui să creeze cel care-şi face reclamă, înainte de a alege una dintre ele? Cu cât creează mai multe reclame, cu atât este mai mare probabilitatea de a găsi o reclamă excelentă. Când plata se face pe bază de comision, unei agenţii s-ar putea să nu-i convină să cheltuiască timp şi bani cu crearea şi testarea prealabilă a mai multor reclame. Din fericire, costul creării unor schiţe de reclame scade rapid, datorită calculatoarelor. Iar departamentul de creaţie al unei agenţii poate compune numeroase variante de reclamă, într-o perioadă scurtă de timp, extrăgând din calculator fişiere conţinând fotografii şi imagini video.

ELABORAREA ŞI EXECUTAREA MESAJULUI Impactul reclamei depinde nu numai de ceea ce se spune, ci şi de modul în care se spune, care adeseori este chiar mai important. Elaborarea mesajului poate fi decisivă. În pregătirea unei campanii de reclame, cel care-şi face publicitate poate să întocmească o *declaraţie privind strategia textului scris al reclamei,* care să descrie obiectivul, conţinutul, susţinerea şi tonul reclamei dorite. Iată declaraţia privind strategia, pentru un produs Pillsbury denumit 1869 Brand Biscuits.

PILLSBURY

Obiectivul reclamei este de a-i convinge pe consumatorii de biscuiţi că pot cumpăra un produs de fabrică la fel de bun ca unul făcut în casă – 1869 Brand Biscuits Pillsbury. *Conţinutul* reclamei constă din accentul pe următoarele caracteristici ale produsului: Biscuiţii au acelaşi aspect, aceeaşi consistenţă şi acelaşi gust ca biscuiţii de casă. *Suportul* pentru afirmaţia că „biscuiţii sunt la fel de buni ca şi cei de casă" constă în două argumente: (1) 1869 Brand Biscuits sunt produşi dintr-o făină de calitate superioară, care este folosită la prepararea biscuiţilor de casă, dar care nu a mai fost folosită înainte la producerea biscuiţilor de fabrică, şi (2) se folosesc reţete tradiţionale americane de biscuiţi. *Tonul* reclamei va fi acela al unui anunţ de presă, temperat de o anume nostalgie duioasă pe care o sugerează ideea de reîntoarcere la calitatea tradiţională a produselor americane de brutărie.

Fiecare mijloc de publicitate are avantaje şi dezavantaje specifice. Aici, vom analiza comunicarea prin televiziune, prin radio şi prin mijloace tipărite.

Reclamele prin televiziune Televiziunea este, în general, recunoscută drept cel mai penetrant mijloc de publicitate, ea fiind accesibilă unui spectru larg de consumatori. Acoperirea largă se traduce printr-un cost scăzut pe expunere. Din perspectiva construirii mărcii, reclamele la TV au două atuuri deosebit de importante. În primul rând, ele pot fi un mijloc eficient de a demonstra cu claritate caracteristicile produsului şi de a explica în mod convingător avantajele lor pentru consumatori. În al doilea rând, reclamele la TV pot fi un mijloc convingător pentru prezentarea dramatizată a imaginii unui utilizator sau a modului de folosire a produsului, a personalităţii mărcii, precum şi a altor caracteristici inpalpabile ale produsului.

Publicitatea la televiziune are, de asemenea, propriile neajunsuri. Din cauza naturii temporare a mesajului și datorită elementelor creative care au un potențial de distragere a atenției, des întâlnite într-o reclamă TV, mesajele legate de produs, precum și marca în sine, pot fi trecute cu vederea. În plus, numărul mare de reclame și de materiale de televiziune care nu fac parte din program creează aglomerație, astfel încât consumatorul poate cu ușurință să ignore sau să uite reclamele. Un alt dezavantaj important este costul înalt de producție și de plasare. Cu toate că prețul publicității la TV a crescut vertiginos, cota de audiență la orele de vârf a scăzut semnificativ, în cazul principalelor posturi de televiziune. Indiferent de unitățile de măsură folosite, eficiența tuturor reclamelor s-a diminuat, în medie. De exemplu, Video Storyboards a raportat că numărul de telespectatori care au mărturisit că au acordat atenție reclamelor TV a scăzut semnificativ în ultimul deceniu.

Cu toate acestea, reclamele TV concepute și executate corespunzător pot să crească valoarea de capital a mărcii și să influențeze vânzările și profiturile. De-a lungul anilor, Apple este una dintre firmele care au avut cel mai constant succes în publicitatea de la TV. Reclama „1984" pentru lansarea calculatorului personal Macintosh – care prezenta un viitor Orwellian sumbru, în maniera unui film artistic – a fost difuzată o singură dată la televizor, dar este una dintre cele mai cunoscute reclame. În anii care au urmat, reclamele Apple au generat cu succes notorietate și imagine pentru o serie de produse, cel mai recent prin intermediul campaniei sale atât de aclamate „Gândește altfel". Chiar și în condițiile declinului audienței pentru reclamele TV, o reclamă TV bine concepută poate fi în continuare un instrument eficace de marketing.

AFLAC

Firmele de asigurări au mari dificultăți în crearea notorietății mărcii, ca și în diferențierea de concurenții din domeniul asigurărilor. Firma de asigurări Aflac era relativ necunoscută, până ce o campanie de reclame foarte ingenioasă a transformat-o într-una dintre cele mai cunoscute firme din ultimul timp. Campania veselă prezintă o rață irascibilă care strigă neîncetat numele companiei, „Aflac!", în timp ce consumatorii sau celebritățile prezintă asigurarea suplimentară de sănătate. Strădania exasperată a rației de a obține atenție a reprezentat un element de atracție pentru consumatori, care îi acordă acum companiei foarte multă atenție. Vânzările au crescut cu 28% în primul an de la apariția rației, iar recunoașterea numelui firmei a crescut de la 13% la 91%, în exact același interval de timp.[10]

Reclamele tipărite Presa scrisă diferă evident de mijloacele de comunicare audiovizuale. Datorită naturii lor, revistele și ziarele pot să ofere informații mai detaliate privind produsele și pot să comunice eficient imagini reprezentând un utilizator sau referitoare la modul de folosire. În același timp, natura statică a imaginilor vizuale din presa scrisă face dificilă realizarea unor prezentări sau demonstrații dinamice. Un alt dezavantaj este acela că presa scrisă poate fi foarte pasivă.

În general, cele două tipuri principale de presă scrisă – revistele și ziarele – prezintă aproximativ aceleași avantaje și dezavantaje. Deși ziarele sunt prompte și convingătoare,

revistele sunt, de regulă, mai eficiente în construirea imaginilor simbolice reprezentând un utilizator și modul de utilizare. Ziarele sunt citite de circa trei sferturi din populație și tind să fie folosite mult pentru reclamă locală – în special cea făcută de detailiști. Deși cei care-și fac reclamă au o anumită flexibilitate în conceperea și plasarea reclamelor, calitatea slabă a reproducerii și durata scurtă de rămânere a ziarului/ revistei pe raft pot diminua impactul lor.

Elementele de *format,* cum ar fi dimensiunea, culoarea și ilustrarea, influențează de asemenea impactul reclamelor tipărite. O rearanjare minoră a elementelor mecanice poate îmbunătăți capacitatea de a atrage atenția. Reclamele mai mari se bucură de o atenție mai mare decât cele mici, deși nu neapărat la fel de mare ca diferența de costuri. Ilustrațiile în policromie sporesc eficiența și costul reclamei. Noile studii electronice ale mișcării ochilor demonstrează că privitorii pot fi îndrumați în parcurgerea unei reclame, prin plasarea strategică a elementelor dominante.

Cercetătorii care au studiat reclamele tipărite arată că *ilustrația*, *titlul* și *textul scris* sunt importante, în această ordine. Ilustrația trebuie să fie suficient de elocventă pentru a atrage atenția. Apoi, titlul trebuie să întărească ideea ilustrației și să determine persoana să citească textul reclamei. Textul propriu-zis trebuie să fie atrăgător, iar numele mărcii trebuie să fie suficient de ușor de observat. Chiar și așa, o reclamă cu adevărat remarcabilă va fi observată de mai puțin de 50% din cei care citesc publicația. Circa 30% își pot aminti subiectul din titlu; circa 25% ar putea să-și amintească numele celui care-și face reclamă; și mai puțin de 10% va citi cea mai mare parte a textului reclamei. Reclamele obișnuite nu obțin nici măcar aceste rezultate.

Dat fiind modul în care consumatorii procesează reclamele tipărite, apar o serie de implicații manageriale clare, așa cum sunt sintetizate în „Notă de marketing: Criteriile de evaluare a reclamelor tipărite". Una dintre campaniile de publicitate tipărită care a reușit să impună cu succes imaginea mărcii a fost cea pentru votca Absolut.

ABSOLUT VODKA

Votca este percepută, de regulă, ca un produs de larg consum, însă preferința și fidelitatea față de marcă sunt uluitoare pe piața votcii. Cea mai mare parte a acestei preferințe și fidelități este atribuită imaginii mărcii. Când marca suedeză Absolut a pătruns pe piața americană, în 1979, compania a vândut un număr dezamăgitor de numai 7.000 de lăzi cu vodcă. Până în 1991, vânzările ajunseseră la 2 milioane de lăzi pe an. Absolut a devenit vodcă importată în Statele Unite, în mare parte datorită, strategiei sale de marketing. Pe piața americană, Absolut i-a vizat pe băutorii rafinați, aspiranți la poziții mai înalte în ierarhia socială și bogați. Vodca Absolut se comercializează în sticle transparente cu un model distinctiv, care este folosit drept element central al fiecărei reclame. Artiști cunoscuți – cum ar fi Warhol, Haring și Scharf – au conceput reclame pentru Absolut, iar imaginea sticlei corespunde întotdeauna titlului reclamei într-un mod inteligent.[11]

NOTĂ de marketing

Criteriile de evaluare a reclamelor tipărite

În analiza eficienței unei reclame tipărite, alături de luarea în considerare a strategiei de comunicare (piața-țintă, obiectivele comunicării, precum și strategia mesajului și cea creativă), trebuie să se răspundă afirmativ la următoarele întrebări legate de elementele de execuție:

1. Mesajul este clar de la prima vedere? Puteți să spuneți repede la ce se referă reclama?
2. Avantajul este prezentat în titlu?
3. Ilustrația sprijină titlul?
4. Prima propoziție din reclamă sprijină sau explică titlul și ilustrația?
5. Reclama este ușor de citit și de urmărit?
6. Produsul este ușor de identificat?
7. Se face o identificare clară a mărcii sau a sponsorului?

Sursă: Philip Ward Burton și Scott C. Purvis, *Which Ad Pulled Best*, ed. 9 (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 2002).

Reclamele la radio Radioul este un mijloc de informare omniprezent: 96% din americanii care au vârste ce depășesc 12 ani ascultă zilnic radioul, în medie, 20 de ore pe săptămână. Probabil că principalul avantaj al radioului este flexibilitatea – posturile sunt foarte precis dirijate ca audiență, reclamele sunt relativ ieftin de produs și de plasat, iar reclamele scurte permit un răspuns rapid. Radioul este un mijloc eficient în special dimineața; el poate permite, de asemenea, firmelor să obțină un echilibru între acoperirea largă și acoperirea locală a pieței. AT&T folosește radioul pentru a-i viza pe consumatorii afro-americani, întrucât afro-americanii petrec, în medie, patru ore pe zi pentru a asculta radioul, cu mult mai mult decât media pe plan național, care este de 2,8 ore.[12] Ca piesă centrală a campaniei sale multimedia pe anul 2000, AT&T a sponsorizat un concert transmis în direct la radio al trupei Destiny's Child, care a inclus o promovare prin care ascultătorii puteau să câștige o excursie la New Orleans.

Dezavantajele evidente ale radioului sunt lipsa de imagini și natura relativ pasivă a procesării reclamei de către consumator.[13] Cu toate acestea, reclamele la radio pot fi extrem de ingenioase. Unii percep lipsa de imagini ca pe un plus, întrucât consideră că folosirea mai inteligentă a muzicii, a sunetului și a altor instrumente creative poate stimula imaginația ascultătorului, creând imagini extrem de relevante și de plăcute. Iată un exemplu:

MOTEL 6

Motel 6, cel mai mare lanț de moteluri cu prețuri accesibile din țară, a fost creat în 1962, când cifra din denumire reprezenta tariful de cazare: 6 dolari pe noapte. După ce a ajuns la cel mai mare declin, în 1986, când rata de ocupare era doar de 66,7%, Motel 6 a făcut mai multe schimbări de marketing. Printre acestea, amintim campania radio cu reclame glumețe de 60 de secunde, în care apărea simpaticul Tom Bodett, un fost antreprenor devenit scriitor, cu mesajul inteligent: „Lăsăm lumina aprinsă pentru dumneavoastră". Se consideră că această campanie de publicitate a contribuit la creșterea gradului de ocupare și la revitalizarea mărcii Motel 6, proces care continuă și în prezent.

IMPLICAȚIILE SOCIALE ALE MARKETINGULUI Cei care își fac publicitate și agențiile la care apelează trebuie să se asigure că publicitatea nu încalcă normele sociale și legale. Legiuitorii au elaborat un pachet substanțial de legi și reglementări care să guverneze publicitatea.

Conform legilor americane, firmele care-și fac publicitate sunt obligate să nu facă declarații false, cum ar fi afirmația că un produs vindecă o anumită boală, când în realitate el nu face acest lucru. Ei nu trebuie să facă demonstrații trucate, cum ar fi folosirea unei bucăți de plexiglas acoperite cu nisip și nu a uneia de glaspapir, pentru a demonstra că o lamă de ras poate rade glaspapirul. În Statele Unite, este ilegal să faci reclame care au capacitatea să inducă în eroare, chiar dacă ele nu ar înșela de fapt pe nimeni. De exemplu, nu se poate spune într-o reclamă despre ceara pentru parchet că oferă protecție timp de șase luni dacă nu face acest lucru în condiții obișnuite, iar despre un sortiment de pâine dietetică nu se poate afirma că are mai puține calorii, doar pentru este tăiată în felii mai subțiri. Problema este cum să faci distincția dintre înșelătorie și exagerare – aceasta din urmă nefiind adăugată cu intenția să fie crezută și fiind permisă de lege.

Vânzătorii din Statele Unite sunt obligați prin lege să evite realizarea unor reclame de tip „momeală", care îi atrage pe cumpărători prin afirmații false. Să presupunem că un vânzător face reclamă unei mașini de cusut la prețul de 149 de dolari. Când consumatorii încearcă să cumpere această mașină de cusut, vânzătorul nu are dreptul să refuze vânzarea ei, nici să-i pună într-o lumină nefavorabilă caracteristicile, să prezinte o mașină defectă sau să promită termene de livrare nerezonabile, pentru a-l determina pe cumpărător să aleagă o mașină mai scumpă.[14]

Pentru a ține cont de implicațiile sociale, cei care își fac publicitate trebuie să fie atenți să nu ofenseze publicul general, și nici grupurile etnice, minoritățile rasiale sau grupurile de lobby social.[15] Reclamele pentru Calvin Klein au fost deseori acuzate că depășesc limita decenței; astfel, reclama în care modelul Kate Moss arăta ca un copil abandonat, nemâncat de zile întregi, a fost atacată de asociația Boycott Anorexic Marketing („Boicotați marketingul anorexic"), iar reclamele care prezentau modele abia ieșite din pubertate – unele dintre ele având, se pare, nu mai mult de 15 ani – în poziții provocatoare, a dat naștere unei campanii masive de proteste scrise din partea organizației American Family Association („Asociația Americană a Familiei").[16]

În fiecare an, grupul nonprofit Advertising Women of New York nominalizează reclamele care, în opinia sa, înfățișează femeile în imagini deosebit de pozitive sau de negative. În 2004, Sirius Satellite Radio a câștigat premiul TV Grand Ugly („Cea mai urâtă") pentru reclama sa „Spălatul mașinii", în care Pam Anderson, purtând un tricou ud, își folosea întregul corp pentru a spăla mașina unui tânăr. Premiul Print Grand Ugly a revenit reclamei Sony Playstation care prezenta o femeie dând naștere unui cap de bărbat matur. Premiul TV Grand Good („Cea mai bună") a revenit reclamei MasterCard în care o femeie deschide un borcan de murături, după ce soțul ei cel plăpând nu reușește să facă acest lucru.[17]

Alegerea mijloacelor de informare și determinarea eficacității

După alegerea mesajului, următoarea sarcină a celui care-și face publicitate este să aleagă mijloacele de comunicare a mesajului. Etapele care trebuie parcurse aici privesc decizia asupra acoperirii dorite, a frecvenței și a impactului; alegerea între principalele tipuri de media; alegerea vehiculelor mediatice specifice; decizia planificării în timp a publicității; și decizia privind alocarea geografică a difuzării. Apoi, rezultatele acestor decizii trebuie evaluate.

Decizia privind acoperirea, frecvența și impactul

Selecția mijloacelor de comunicare implică găsirea celor mai eficiente mijloace de comunicare, din punctul de vedere al costului, pentru transmiterea numărului și a expunerilor de tipul dorit către publicul-țintă. Ce înțelegem prin numărul dorit de expuneri? Probabil, cel care își face publicitate urmărește un anumit obiectiv de publicitate și un răspuns din partea publicului-țintă – de exemplu, un nivel planificat de încercări ale produsului de către consumatori. Rata încercării produsului va depinde, printre alte lucruri, de notorietatea mărcii. Să presupunem că rata încercării produsului crește într-un ritm invers proporțional cu gradul de informare a publicului, așa cum se vede în figura 18.2 (a). În cazul în care cel care-și face publicitate caută o rată de încercare a produsului de, să spunem, M*, va fi necesar să obținem un nivel de cunoaștere a mărcii de C*.

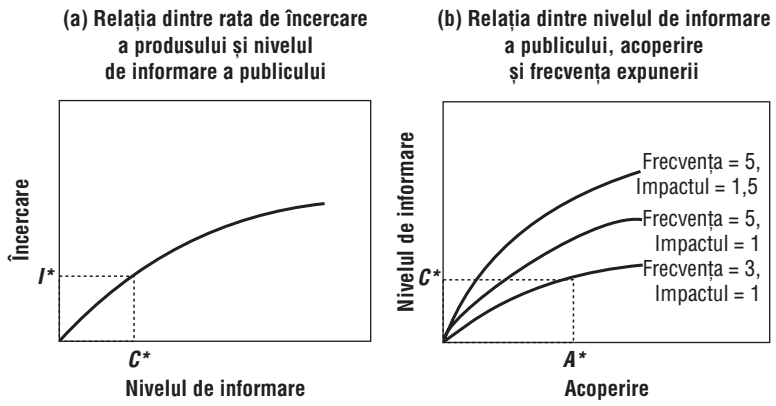
Următoarea sarcină este aceea de a determina cât de multe expuneri, E*, va genera nivelul de informare a publicului cu privire la existența mărcii, C*. Efectul expunerilor asupra informării audienței depinde de acoperirea, de frecvența și de impactul expunerii:

- ***Sfera de cuprindere (A)*** Numărul persoanelor sau al gospodăriilor expuse la un anumit program de difuzare cel puțin o dată într-o perioadă specificată de timp.
- ***Frecvența (F).*** Numărul la care, într-o perioadă specificată de timp, o persoană sau o gospodărie este expusă, în medie, la mesaj.
- ***Impactul (I).*** Valoarea calitativă a unei expuneri printr-un mijloc dat (astfel, o reclamă la un aliment în revista *Good Housekeeping* va avea un impact mai mare decât în revista *Fortune*).

Figura 18.2 (b) prezintă legătura dintre informarea publicului și acoperire. Informarea publicului va fi cu atât mai mare, cu cât vor fi mai mari acoperirea, frecvența și impactul expunerii. Există importante raporturi de proporționalitate inversă între acoperire, frecvență și impact. Să presupunem că planificatorul are un buget de publicitate de 1.000.000 de dolari, iar costul pe o mie de expuneri de calitate medie este de 5 dolari. Aceasta înseamnă că firma care-și face publicitate poate cumpăra 200.000.000 de

FIGURA 18.2

Relația dintre încercare, cunoaștere și variația expunerii


(a) Relația dintre rata de încercare a produsului și nivelul de informare a publicului
Încercare
I*
C*
Nivelul de informare
(b) Relația dintre nivelul de informare a publicului, acoperire și frecvența expunerii
Nivelul de informare
C*
Frecvența = 5, Impactul = 1,5
Frecvența = 5, Impactul = 1
Frecvența = 3, Impactul = 1
A*
Acoperire

expuneri (1.000.000 de dolari/[5 dolari/1.000]). În cazul în care cel care-și face publicitate își dorește o frecvență medie a expunerii de 10, el poate avea o acoperire de 20.000.000 de oameni (200.000.000/10), la bugetul dat. Dar, în cazul în care cel care-și face publicitate dorește un mijloc de comunicare de calitate mai înaltă, care costă 10 dolari la o mie de expuneri, atunci el va fi capabil să aibă o acoperire de numai 10.000.000 de oameni, cu excepția situației în care va dori să-și micșoreze frecvența dorită a expunerii.

Legătura dintre acoperire, frecvență și impact este reliefată prin următoarele concepte:

- ***Numărul total de expuneri (E)***. Acesta este egal cu produsul dintre acoperire și frecvența medie; adică $E = A \times F$. Această unitate de măsură este cunoscută sub denumirea de puncte brute de audiență (Gross Rating Points – GRP). Dacă un anumit plan de difuzare acoperă 80% din locuințe cu o frecvență medie a expunerii de 3, se spune că planul mediatic are 240 de GPR (80 x 3). Dacă un alt plan mediatic are 300 de GPR, se spune că are o pondere mai mare, dar nu putem spune cum se împarte această pondere între acoperire și frecvență.
- ***Numărul ponderat de expuneri (PE)***. Acesta este egal cu produsul dintre acoperire, frecvență medie și impact mediu, $PE = A \times F \times I$.

Cel care planifică difuzarea trebuie să descopere combinația de acoperire, frecvență și impact cu maximum de eficiență din punctul de vedere al costurilor. Acoperirea este cea mai importantă atunci când se lansează produse noi sau, mărci de flanc, când se popularizează mai departe mărci bine cunoscute, în cazul mărcilor achiziționate sporadic sau când se abordează o piață-țintă nedefinită. Frecvența este cea mai importantă atunci când există concurenți puternici, când trebuie spusă o poveste complexă și când există o rezistență puternică din partea consumatorilor sau un ciclu de achiziții frecvente.[18]

Mulți dintre cei care-și fac reclamă cred că publicul vizat are nevoie de un număr mare de expuneri, pentru ca publicitatea să dea rezultate. Alții se îndoiesc de valoarea frecvenței înalte. Ei cred că, după ce oamenii văd aceeași reclamă de câteva ori, fie vor acționa, fie vor deveni iritați de ea, fie vor înceta să o mai bage în seamă.[19]

Un alt factor în favoarea repetiției este cel al uitării. Sarcina repetiției este, în parte, aceea de a întipări din nou mesajul în memorie. Cu cât este mai mare rata de uitare asociată unei mărci, unei categorii de produse sau unui mesaj, cu atât mai mare este nivelul justificat de repetiție. Totuși, repetiția nu este suficientă; reclamele își pierd din farmec, iar publicul începe să le ignore. Cei care își fac publicitate nu trebuie să pună accentul pe o reclamă învechită; ei trebuie să insiste ca agenția de publicitate să le ofere reclame proaspete.

Alegerea dintre principalele tipuri de instrumente mediatice

Cel care planifică difuzarea trebuie să știe care este capacitatea principalelor tipuri de instrumente mediatice de a oferi acoperire, frecvență și impact. Principalele mijloace de comunicare în masă, alături de costurile, avantajele și limitele lor sunt prezentate în tabelul 18.1.

Cei care planifică difuzarea fac alegerile luând în considerare următoarele elemente:

- ***Obiceiurile mediatice ale publicului vizat.*** Radioul și televiziunea sunt cele mai eficace mijloace pentru abordarea adolescenților.
- ***Caracteristicile produsului.*** Tipurile de mijloace au un potențial diferit pentru demonstrație, vizualizare, explicare, credibilitate și colorit. Rochiile femeilor sunt prezentate cel mai bine în revistele color, iar demonstrația aparatelor de fotografiat Kodak se poate realiza cel mai bine la televizor.
- ***Caracteristicile mesajului.*** Planificarea în timp și conținutul informației vor influența opțiunile mediatice. Un mesaj care anunță o lichidare de stoc cu mari reduceri de prețuri pentru mâine va trebui difuzat la radio, la TV sau în ziare. Un mesaj care conține numeroase informații tehnice ar putea necesita reviste specializate sau scrisori.
- ***Costul***. Televiziunea este foarte scumpă, în timp ce publicitatea în ziare este relativ ieftină. Ceea ce contează este costul la mia de expuneri.

Dată fiind abundența instrumentelor mediatice, planificatorul trebuie să decidă mai întâi cum să aloce bugetul pe principalele tipuri de mijloace (vezi tabelul 18.2). La lansarea unui noi sortiment de biscuiți, Pillsbury poate decide să aloce 3 milioane de dolari pentru reclame în timpul zilei la posturile de televiziune, 2 milioane de dolari reclamelor din revistele pentru femei, 1 milion de dolari pentru ziare care apar pe 20 de piețe principale, 500.000 de dolari diverselor evenimente și concursuri gastronomice cu participarea publicului larg, iar 500.000 de dolari pentru întreținerea paginii sale gazdă de pe Internet.

Distribuția trebuie să fie planificată ținându-se cont de faptul că oamenii sunt într-o criză continuă de timp. Ei sunt asaltați zilnic de reclame și informații transmise prin mijloacele tradiționale, la care se adaugă e-mail-urile, mesageria vocală și SMS-urile. Există puțin timp să te gândești la experiențe, ca să nu mai vorbim de hobby-uri sau de alte distracții. Atenția devine o „valută prețioasă", iar publicitatea are nevoie de mijloace

inventive, pentru a capta atenția oamenilor.[20] În decizia asupra bugetului de publicitate, marketerii trebuie să știe, de asemenea, că răspunsul consumatorilor poate avea configurația literei S: efectul de prag al publicității se manifestă atunci când este nevoie de un plus de publicitate pozitivă, înainte de a putea fi detectat vreun impact asupra vânzărilor, dar creșterea vânzărilor încetează în cele din urmă.[21]

TABELUL 18.1 Profilul principalelor tipuri de instrumente mediatice

Mijlocul de comunicare	Avantaje	Limite
Ziare	Flexibilitate; apariție la timp; acoperire bună a pieței locale; acceptare pe scară largă; credibilitate înaltă	Viață scurtă; calitate redusă a reproducerii; audiență „colaterală" mică
Televiziune	Combină imaginea, sunetul și mișcarea; face apel la simțuri; atenție ridicată; acoperire ridicată	Cost absolut ridicat; aglomerație mare; expunere rapidă; selectivitate mai redusă a publicului
Poștă	Selectivitatea publicului; flexibilitate; nu există concurență din partea altor reclame în cadrul aceluiași mijloc de comunicare; personalizare	Cost relativ înalt; imagine de „scrisori nedorite"
Radio	Folosire în masă; selectivitate geografică și demografică înaltă; cost redus	Doar prezentare audio; atenție mai scăzută decât la televiziune; structură nestandardizată a tarifelor; expunere rapidă
Reviste	Selectivitate geografică și demografică înaltă; credibilitate și prestigiu; reproducere de înaltă calitate; viață lungă; transmitere bună de la un cititor la altul	Durată mare între momentul cumpărării spațiului și momentul difuzării reclamei; o anumită risipă de tiraj; nici o garanție privind poziția reclamei
Publicitate în aer liber	Flexibilitate; expunere repetată ridicată; cost redus; concurență redusă	Selectivitate limitată a publicului; limite creative
Pagini aurii	Acoperire excelentă pe plan local; credibilitate înaltă; acoperire pe scară largă; cost redus	Concurență înaltă; timp îndelungat până la apariția reclamei; limite creative
Buletine informative	Selectivitate foarte înaltă; control deplin; ocazii de interacțiune; costuri relativ scăzute	Costurile pot scăpa de sub control
Broșuri	Flexibilitate; control deplin; pot permite prezentarea mesajului într-o formă literară	Supraproducția poate conduce la scăparea costurilor de sub control
Telefoane	Numeroși utilizatori; posibilitate de a conferi o notă personală mesajului	Costuri relativ înalte dacă nu se apelează la voluntari
Internet	Selectivitate înaltă; posibilități de interacțiune; cost relativ scăzut	Mijloc de comunicare relativ nou, cu un număr scăzut de utilizatori într-o serie de țări

TABELUL 18.2 **Cheltuielile pentru comunicarea de marketing**
(miliarde de dolari, la valoarea dolarului din anul 2001)

	Dolari	% din total
TV	52,7	22%
Radio	19,4	8%
Ziare	49,4	21%
Reviste	12,3	5%
Pagini aurii	13,3	6%
Internet	3,4	1%
Răspuns direct	44,7	19%
Alte tipuri	40,0	17%
Total	141,7	

Sursa: Tom Duncan, *IMC: Using Advertising and Promotion to Build Brands* (New York: McGraw-Hill, 2002).

Opțiuni alternative de publicitate

Multă vreme, televiziunea a fost mijlocul de informare predominant. În ultimii ani, cercetătorii au remarcat diminuarea eficacității, din cauza creșterii aglomerației de reclame (cei care își fac publicitate expediază către public reclame mai scurte, dar mai numeroase), evitării într-o măsură mai mare a reclamelor (proces sprijinit de apariția noilor sisteme TV de tipul TiVo și Replay TV) și a unei audiențe mai reduse, datorită dezvoltării televiziunii prin cablu și satelit, precum și a DVD-urilor/aparatelor video.[22] Tabelul 18.3 prezintă modul în care mijloacele de divertisment la domiciliu s-au modificat semnificativ în ultimii 25 de ani. În plus, costurile reclamelor prin televiziune au crescut mai rapid decât costurile altor mijloace de informare. 23 Mulți marketeri caută mijloace de informare alternative pentru publicitate. Un producător de bere, Molson din Canada, a adoptat o metodă mai inovatoare, punând pe sticle expresii ușor de reținut.

MOLSON

Campania agenției Crispin, Porter, + Bogusky pentru producătorul canadian de bere Molson a câștigat premiul acordat de revista *Adweek* planului media al anului, cheltuind mai puțin de 10 milioane de dolari. CP+B a fost angajată pentru a revitaliza marca Molson în Statele Unite și pentru a-i reînnoi relevanța în rândul pieței-țintă, formate din bărbați între 21 și 27 de ani, care nu stau neapărat în fața televizoarelor, așteptând reclamele de 30 de secunde pentru bere. CP+B a făcut o sugestie radicală: „Nu cheltuiți mai mulți bani pentru publicitate; aranjați-vă frumos sticlele de bere." CP+B a venit cu ideea unei etichete pentru sticle, care să permită produsului să-i ajute pe bărbați să spună ceva despre ei – în cea mai mare parte persoanelor de sex opus. Ei au conceput etichete inteligente, care să le permită vizitatorilor din baruri să „spargă gheața". Folosite numai pentru sticlele care se vindeau în baruri, etichetele conțineau expresii

nostime de tipul „100% disponibil", „magnet fierbinte", „în căutarea unei noi legături", „ghici unde e tatuajul meu?", „om de afaceri bogat" și, probabil cea mai la obiect, „nu port chiloți".[24]

PUBLICITATEA ÎN LOCAȚII **Publicitatea în locații**, denumită de asemenea publicitate în afara locuinței sau în exterior, este o categorie larg definită, care cuprinde numeroase forme de publicitate alternativă. Marketerii folosesc modalități creative și neașteptate de plasare a reclamelor, pentru a atrage atenția consumatorilor. Argumentul deseori invocat este acela că marketerii pot să abordeze mai bine oamenii în alte medii, cum ar fi cele în care lucrează, se relaxează și, desigur, fac cumpărături. Câteva dintre opțiunile disponibile sunt panourile, spațiile publice, plasarea produsului și reclama la punctele de achiziție.

Panourile Panourile s-au transformat de-a lungul anilor și acum folosesc elemente grafice frumos colorate și produse digital, dispun de lumină proprie, de sunet și mișcare și de imagini neobișnuite, chiar tridimensionale.[25] O serie de reclame sunt chiar umane. Adidas a ridicat la mare înălțime „panouri umane" în Tokyo și Osaka, Japonia. Doi fotbaliști au tras șuturi la poartă în partide de câte 15 minute, de 5 ori pe zi, în timp ce atât ei, cât și mingea erau prinși cu frânghii la o înălțime de 12 etaje față de pământ.[26] Panourile nu trebuie neapărat să stea într-un singur loc. Marketerii pot cumpăra spații pe panouri situate pe camionete, care circulă continuu toată ziua în zonele alese. Oscar Mayer trimite anual șase „Wienermobile", care circulă pe teritoriul Statelor Unite pentru a spori expunerea mărcii și simpatia față de marcă. Compania de software Oracle a folosit o ambarcațiune care a tras după ea un banner plutitor cu sigla companiei, în Golful San Francisco.

Spațiile publice Cei care își fac publicitate plasează reclamele tradiționale prin TV și pe cele tipărite în locuri neconvenționale, cum ar fi cinematografe, linii aeriene și săli de așteptare, precum și în clase, arene de sport, lifturi din clădirile de birouri și hoteluri, și în alte locuri publice. Afișe publicitare de tip panou apar peste tot. Reclamele plasate pe mijloace de transport în comun: autobuze, metrou și trenuri pentru navetiști

TABELUL 18.3 **Mediul video în schimbare**

	1980	2003
Gospodării cu TV	**80 de milioane**	**108 milioane**
Dețin aparate video	2%	92%
Au televiziune prin cablu	30%	70%
Au televiziune prin satelit	-	13%
Au mai mult de 2 televizoare	53%	75%
TV cu telecomandă	20%	98%
Au calculator	-	69%
Au acces la Internet de la domiciliu	-	62%

– prezente de ani de zile – au devenit o modalitate importantă de a aborda femeile care merg la serviciu. „Mobilierul stradal" – stațiile de autobuz, chioșcurile și zonele publice – reprezintă o altă opțiune care se dezvoltă rapid. De exemplu, Coca-Cola a montat dreptunghiuri iluminate, denumite „cutii luminoase", în tunelurile metroului din New York, pentru a face publicitate noii mărci de apă Dasani.

Cei care își fac publicitate pot cumpăra spații pe stadioane și arene, precum și pe tomberoanele de gunoi, pe rastelurile de biciclete, pe aparatele de taxat din parcări, pe benzile rulante care transportă bagajele în aeroporturi, în lifturi, pe pompele de benzină, în găurile de golf, pe pachetele de gustări din avioane și pe micile etichete din supermarketuri, care se aplică pe mere și banane. Cei care își fac publicitate pot chiar să cumpere spații în toalete și deasupra pisoarelor, locuri pe care, conform studiilor de cercetare, funcționarii le folosesc de trei-patru ori pe zi, timp de patru minute la fiecare vizită.[27]

PLASAREA PRODUSELOR Plasarea produselor s-a extins de la filme la toate tipurile de emisiuni TV. Marketerii plătesc taxe de 50.000 până la 100.000 de dolari și uneori chiar mai mari, pentru ca produsele lor să-și facă apariția în filme și la televiziune. Suma exactă depinde de cantitatea și de natura expunerii mărcii. Uneori, plasamentele sunt rezultatul unor acorduri mai cuprinzătoare de publicitate în rețea, dar alteori sunt opera micilor agenții de plasare a produselor, care țin o strânsă legătură cu recuziterii, cu scenografii și cu directorii de producție.[28]

Plasarea produselor poate fi combinată cu promovările speciale menite să facă publică legătura cu divertismentul. 7-UP, Aston Martin, Finlandia, VISA și Omega au inițiat importante acțiuni promoționale bazate pe legătura dintre plasamentul produselor în filmul „Die Another Day" („Să nu mori azi") din seria James Bond.[29] În condițiile plății unei sume de 100 de milioane de dolari pentru drepturile de plasare a produselor, o serie de critici au numit filmul „Buy Another Day" („Să nu cumperi azi").

Unele firme obțin plasarea produselor fără să plătească nimic, furnizând pur și simplu produsul companiei care produce filmul (Nike nu plătește pentru a apărea în filme, dar adesea furnizează pantofi, jachete, rucsacuri etc.).[30] FedEx a obținut o expunere favorabilă în filmul *Naufragiatul*.[31] O serie de emisiuni de televiziune se axează pe plasarea produselor: Ford și postul WB au creat un program fără reclame în 2001, denumit *No Boundaries*, care prezenta vehiculele utilitare sportive ale firmei Ford.

Marketerii găsesc alte modalități inventive de a-și face publicitate pe parcursul emisiunilor de televiziune. Fanii sportului s-au obișnuit deja cu siglele virtuale, care sunt adăugate digital pe terenurile de sport. Invizibile pentru spectatorii prezenți la eveniment, aceste reclame li se arată telespectatorilor sub forma unor sigle pictate. Reclamele apar, de asemenea, pe copertele celor mai bine vândute cărți și pe casetele video. Materialele scrise, cum ar fi rapoartele anuale, situațiile financiare, cataloagele și buletinele informative, găzduiesc într-o măsură din ce în ce mai mare reclame. **Advertorialele** sau editorialele publicitare sunt reclame tipărite cu conținut editorial ce reflectă

favorabil marca, fiind dificil de deosebit de conținutul ziarului sau al revistei. Multe firme includ inserții publicitare pe facturile lunare. Unele firme trimit prin poștă casete audio sau video clienților potențiali.

Alte firme explorează **divertismentul pentru prezentarea mărcii**, cum ar fi mini-filmele on-line. Pentru clientul lor American Express, Ogilvy și Digitas creează o serie de „Webisoade" cu vedeta Jerry Seinfeld în „The Adventures of Seinfeld and Superman" („Aventurile lui Seinfeld și Superman"), precum și spoturi TV provocatoare.[32] Producătorii de autoturisme își promovează mașinile prin imagini video on-line, cu efecte speciale, care sunt mai atractive decât reclamele obișnuite pentru mașini.

BMWFILMS.COM

BMW a fost unul dintre primii producători de autoturisme care a lansat o campanie video de succes. În 2001, compania a apelat la câțiva dintre regizorii de top de la Hollywood, specializați în filme de acțiune, cum ar fi John Woo, Guy Ritchie și Ang Lee, pentru a realiza filme scurte care prezentau autoturismele companiei, precum și la actori cum ar fi Mickey Rourke și Madonna. Pentru a atrage oamenii către situl Web bmwfilms.com, BMW a folosit spoturi TV care imitau clasicele forșpanuri de cinema. Conform agenției de publicitate a BMW, 55,1 milioane de oameni au urmărit seria „The Hire". Mazda a urmat exemplul companiei BMW prin promovarea modelului RX-8 în cadrul seriei „Venus Flytrap", iar seria „Evil Twin" a companiei Ford a prezentat modelul Sportka. Așa cum se poate vedea din denumirea lor, aceste filme on-line se adresează bărbaților între 18 și 34 de ani, care petrec din ce în ce mai puțin timp urmărind emisiunile de televiziune și care sunt prezenți din ce în ce mai mult on-line.[33]

PUNCTUL DE ACHIZIȚIE Există numeroase modalități de a comunica la ***punctul de achiziție („Point-of-Purchase" – POP)*** cu consumatorii. Publicitatea în magazine cuprinde reclame pe cărucioare, pe chingile cu care se fixează marfa pe cărucioarele platformă, în spațiul dintre rafturi, precum și pe rafturi, dar și opțiuni de promovare cum ar fi demonstrații în magazine, înmânarea eșantioanelor și automate care eliberează instantaneu cupoane. O serie de supermarketuri vând spațiu pe podele pentru siglele firmelor și experimentează folosirea unor rafturi „vorbitoare". Publicitatea de tip POP la radio oferă programe și mesaje comerciale în stilul posturilor FM către mii de magazine alimentare și farmacii din întreaga țară. Programele includ un format muzical selectat de către magazin, sfaturi pentru consumatori și reclame. Reclamele de la Wal-Mart TV sunt difuzate în 2.500 de magazine și apar de trei ori pe oră. Difuzarea lor costă între 50.000 și 300.000 de dolari pe lună, în funcție de frecvența lor. Impactul poate fi considerabil: conform unui studiu, peste jumătate dintre cumpărătorii americani vizitează Wal-Mart cel puțin o dată pe lună, iar o treime o dată pe săptămână.[34]

Atracția reclamelor la punctul de achiziție constă în faptul că, în conformitate cu rezultatele a numeroase studii, pentru multe categorii de produse, consumatorii iau în cea mai mare parte decizia de alegere a unei mărci abia în magazin. Un studiu a insinuat

că 70% din totalul deciziilor de achiziție sunt luate în magazin. Publicitatea în magazin este menită să sporească numărul deciziilor spontane de achiziție.

EVALUAREA MIJLOACELOR DE COMUNICARE ALTERNATIVE Mijloacele alternative prezintă o serie de opțiuni importante pentru marketeri. Reclamele pot apărea acum oriunde au consumatorii câteva minute sau chiar secunde libere și, prin urmare, suficient timp pentru a le remarca. Principalul avantaj al mijloacelor netradiționale este acela că, în multe cazuri, poate fi acoperit un public foarte precis și – datorită naturii contextului respectiv – captiv, într-o manieră eficientă din punctul de vedere al costurilor. Mesajul trebuie să fie simplu și direct. De fapt, publicitatea în exterior este adesea denumită „vânzare în 15 secunde". Din punct de vedere strategic, publicitatea în exterior este adesea mai eficientă în sporirea notorietății mărcii sau în reîntărirea imaginii mărcii, decât în crearea unor noi asocieri cu marca.

Problema cu mijloacele netradiționale este aceea de a le demonstra acoperirea și eficiența prin intermediul unor cercetări credibile, independente. Aceste noi strategii și tactici de marketing trebuie să fie judecate, în cele din urmă, prin prisma contribuției, directe sau indirecte, la valoarea de capital a mărcii. Modalități neobișnuite de plasare a reclamelor, menite să iasă în evidență prin aglomerația publicitară, pot fi percepute drept deranjante și agresive. Au existat o serie de nemulțumiri din partea consumatorilor, atunci când aceștia au văzut reclame în spațiile care în mod tradițional erau lipsite de reclame, cum ar fi școlile, mașinile de poliție și în sălile de așteptare ale cabinetelor medicale. Ralph Nader, apărătorul intereselor consumatorilor, spune: „Ce nu înțeleg acești oameni de pe Madison Avenue este faptul că se va ajunge la un punct de saturație în cazul consumatorilor".

Dar nu toți americanii sunt nemulțumiți de proliferarea publicității. Un consultant de marketing spune: „Copiii sub 18 ani nu se gândesc de două ori la lucrul acesta. Publicitatea mărcilor este pur și simplu mediul în care trăiesc". Probabil că, datorită răspândirii pe scară largă a publicității, consumatorii par să fie mai puțin plictisiți în prezent decât în trecut de mijloacele netradiționale de publicitate.

Consumatorii trebuie să fie avantajați într-un anume fel, pentru a se justifica aceste cheltuieli de marketing pe mijloace netradiționale. O serie de firme care oferă plasare pentru reclame la casele supermarketurilor, în restaurantele fast-food, în sălile de așteptare ale cabinetelor medicale, în cluburile de sănătate și în parcările pentru camioane și-au suspendat aceste oferte, în parte datorită lipsei de interes a consumatorilor. Totuși, concluzia este că va exista întotdeauna spațiu pentru mijloace creative de plasare a mărcii în fața consumatorilor. Posibilitățile sunt infinite: caseta „Idee de marketing: Jocul cu mărcile" descrie apariția unei noi tendințe în media.

IDEE de marketing

Jocul cu mărcile

Dată fiind popularitatea crescândă a jocurilor video în rândul consumatorilor mai tineri, mulți dintre cei care-și fac reclamă au adoptat o atitudine de tipul „dacă nu-i poți învinge, alătură-te lor". Jocurile video au o mare atracție. Se presupune că cincizeci și opt de milioane de oameni s-au jucat în 2002, jumătate fiind femei cu vârsta medie de 28 de ani. Femeile par să prefere jocuri de tip enigmă și jocuri care necesită colaborare, în timp ce bărbații par mai atrași de jocurile competitive sau de cele care presupun simulare. Un „joc publicitar" de primă mână poate costa între 100.000 și 500.000 de dolari pentru a fi conceput. Jocul poate fi jucat pe pagina gazdă a sponsorului, pe portalurile de jocuri sau chiar în restaurante. NTN iTV Network este un post de televiziune de divertisment, care se difuzează în afara locuințelor și care oferă divertisment și jocuri sportive în circa 3.600 de locații din America de Nord, cum ar fi Applebee's, Bennigan's, TGIFriday's și altele.

7-Up, McDonald's și Porsche sunt toate prezente în cadrul jocurilor. Honda a conceput un joc care le permite jucătorilor să aleagă o Honda și să se plimbe pe străzi pline cu sigle Honda. În primele trei luni, au jucat 78.000 de oameni, în medie opt minute. Costul pe o mie de persoane este de 7 dolari, față de costul pentru o reclamă la televiziune transmisă la o oră de vârf care este de 11,65 de dolari. Marketerii strâng informații prețioase despre consumatori în momentul înregistrării acestora și solicită adesea permisiunea pentru a le trimite scrisori electronice. Dintre jucătorii jocului sponsorizat de Ford Escape SUV, 54% au acceptat să primească scrisori electronice.

Armata Statelor Unite folosește, de asemenea, jocurile în arsenalul său de marketing. Cunoscând faptul că 90% din publicul vizat se află on-line cel puțin o dată pe săptămână, Armata Statelor Unite a decis să facă din situl său Web punctul central al noii campanii „Army of One". Situl bine conceput dispune de grafică animată și de o cameră de discuții. În plan central se află jocul intitulat „America's Army: Operations", jucat de jumătate de milion de oameni la fiecare sfârșit de săptămână. Armata a sponsorizat, de asemenea, o mașină de curse NASCAR și a făcut un tur al colegiilor și liceelor frecventate de negri, cu un vehicul Army of One Hummer, dotat cu un coș de baschet și cu muzică hip-hop. O reclamă la TV în cadrul campaniei realizate de faimosul regizor al filmului *Top Gun*, Tony Scott, prezenta soldați adevărați în situații reale. Susținută și cu o campanie coordonată de reclame tipărite, acțiunea a înregistrat peste 201.000 de apeluri la un număr de telefon netaxabil. Pe ansamblu, campania aproape că a dublat numărul persoanelor interesate de informații și a determinat apariția unor candidați mai buni, din punctul de vedere al testelor de aptitudine și al anilor de colegiu absolviți.

Surse: Keith Ferrazzi, „Advertising Shouldn't Be Hard Work, but Lately the Game Has Changed", *Wall Street Journal*, 30 aprilie 2002; Marc Weingarten, „It's an Ad! It's a Game! It's … Both!", *Business 2.0*, martie 2002, pag. 102; Thomas Mucha, „Operation Sign 'Em Up", *Business 2.0*, aprilie 2003, pag. 43-45; Dorothy Pomerantz, „You Play, They Win", *Forbes*, 14 octombrie 2002, pag. 201-202; Suzanne Vranica, „Y&R Bets on Videogame Industry", *Wall Street Journal*, 11 mai 2004; Hassan Fattah și Pamela Paul, „Gaming Gets Serious", *American Demographics* (mai 2002): 39-43.

Selectarea vehiculelor specifice

Planificatorul media trebuie să caute vehiculele cele mai eficiente din punctul de vedere al costurilor, în cadrul fiecărui tip ales de media. Cel care își face publicitate și care se decide să cumpere 30 de secunde de publicitate la televiziune poate plăti în jur de 100.000 de dolari în cazul publicității în cadrul unei emisiuni noi, circa 400.000 de dolari în cadrul unei emisiuni populare difuzată la o oră de vârf, cum ar fi *Will & Grace*, *ER* sau *Survivor*, sau peste 2 milioane de dolari în cadrul unui eveniment cum ar fi Super Bowl.[35] Aceste opțiuni sunt esențiale: costul mediu pentru a realiza o reclamă de 30 de secunde la televiziunea națională a fost de 350.000 de dolari în 2001. O singură difuzare la o televiziune în rețea poate să coste la fel de mult ca producerea reclamei!

În alegerea opțiunilor, planificatorul trebuie să se bazeze pe serviciile de măsurare care furnizează estimări ale mărimii publicului, alcătuirii acestuia și costului de difuzare. Dimensiunea publicului poate fi determinată în mai multe moduri:

- ***Tiraj***. Numărul de unități fizice care găzduiesc reclama.
- ***Audiența***. Numărul de oameni expuși vehiculului (dacă vehiculul se transmite din mână în mână, atunci audiența este mai mare decât tirajul).
- ***Audiența efectivă***. Numărul de oameni care prezintă caracteristicile publicului-țintă și care sunt expuși vehiculului.
- ***Audiența efectivă expusă la reclamă***. Numărul de oameni cu caracteristicile publicului-țintă, care au văzut, de fapt, reclama.

Planificatorii media calculează costul la mia de persoane abordate printr-un vehicul media. Dacă o reclamă pe o pagină întreagă, tipărită la patru culori, costă 200.000 de dolari în revista *Newsweek*, iar *Newsweek* estimează că are 3,1 milioane de cititori, costul de expunere a reclamei la 1.000 de persoane este de circa 65 de dolari. Aceeași reclamă poate costa 70.000 de dolari în *Business Week*, dar este văzută doar de 970.000 de persoane – la un cost de 72 de dolari la mia de persoane. Planificatorul media clasifică fiecare revistă în funcție de costul la mia de persoane și alege revistele cu costul cel mai mic la mia de persoane, pentru acoperirea consumatorilor vizați. Revistele oferă adesea un „profil al cititorilor“ pentru cei care își fac reclamă, sintetizând caracteristicile cititorilor revistei în ceea ce privește vârsta, venitul, domiciliul, situația materială și activitățile de petrecere a timpului liber.

Trebuie aplicate o serie de ajustări, în cazul determinării costului la mia de persoane. În primul rând, rezultatul trebuie ajustat în funcție de *calitatea publicului*. În cazul unei reclame la o loțiune pentru copii, o revistă citită de 1 milion de tinere mame va avea o valoare a expunerii de 1 milion; dacă este citită de 1 milion de adolescenți, ea va avea o valoare a expunerii de aproape zero. În al doilea rând, valoarea expunerii trebuie ajustată în funcție de *atenția probabilă a publicului*. Cititorii revistei *Vogue* este posibil să acorde mai multă atenție reclamelor, decât cititorii revistei *Newsweek*. O reclamă „veselă“

plasată într-o emisiune de televiziune plină de voioșie are șanse mai mari să fie eficace, decât o reclamă sobră prezentată în cadrul aceleiași emisiuni.[36] În al treilea rând, valoarea expunerii trebuie ajustată în funcție de *calitatea editorială* a revistei (prestigiu și credibilitate). În plus, oamenii sunt mai înclinați să creadă o reclamă la TV sau la radio și să adopte o atitudine pozitivă față de marcă, atunci când reclama este plasată în cadrul unui program pe care-l îndrăgesc.[37] În al patrulea rând, valoarea expunerii trebuie ajustată în funcție de *politicile de plasare a reclamelor și serviciile suplimentare* ale revistei (cum ar fi edițiile regionale sau profesionale și cerințele privind intervalul de timp necesar până la apariția reclamei).

Planificatorii media folosesc într-o măsură din ce în ce mai mare unități sofisticate de măsurare a eficienței, pe care le includ în modele matematice, pentru a ajunge la cel mai bun mix de media. Numeroase agenții de publicitate folosesc un program pe calculator pentru a selecta mijloace de comunicare inițiale, iar apoi fac îmbunătățiri suplimentare pe baza factorilor subiectivi.[38]

Decizia privind planificarea în timp și alocarea publicității în media

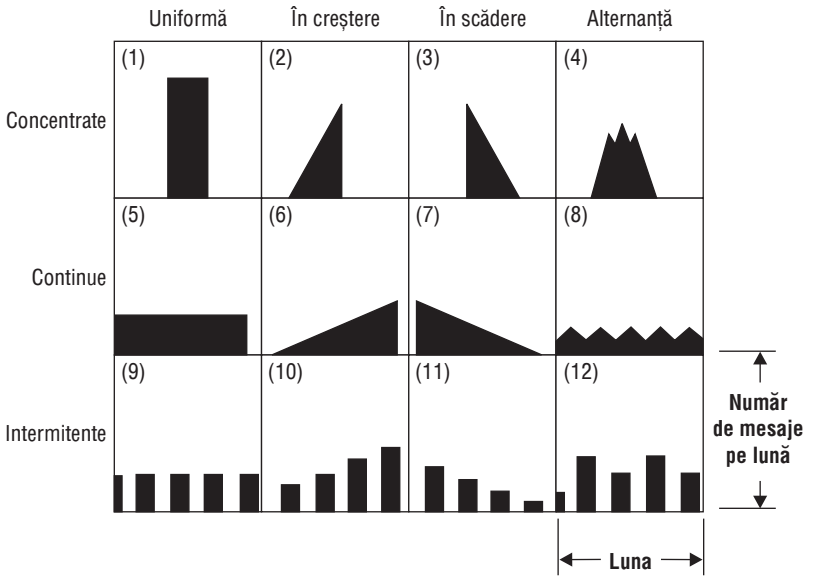
În alegerea mijloacelor de difuzare, cel care face publicitate se confruntă atât cu o problemă de macro-planificare, cât și cu una de micro-planificare. *Problema de macro-planificare* privește planificarea publicității în legătură cu anotimpurile și cu ciclul de afaceri. Să presupunem că 70% din vânzările produsului au loc între iunie și septembrie. Firma își poate varia cheltuielile de publicitate în funcție de tiparul sezonier, contrar tiparului sezonier sau pentru a fi constante pe parcursul întregului an.

Problema de micro-planificare impune alocarea cheltuielilor de publicitate în cadrul unei perioade scurte, pentru a obține impactul maxim. Să presupunem că firma decide să cumpere 30 de spoturi radio în luna septembrie. Figura 18.3 prezintă o serie de modele posibile. Partea din stânga arată că mesajele de publicitate pentru această lună pot fi concentrate (publicitate „brizantă"), dispersate continuu pe parcursul lunii sau dispersate intermitent. Partea de sus arată că mesajele de publicitate pot fi lansate cu o frecvență uniformă, în creștere, în scădere sau alternativă.

Cel mai eficient model depinde de obiectivele de comunicații în legătură cu natura produsului, de clienții-țintă, de canalele de distribuție și de alți factori de marketing. Modelul planificării în timp trebuie să ia în considerare trei factori. *Rulajul cumpărătorilor* exprimă rata cu care noii cumpărători pătrund pe piață; cu cât este mai mare rata, cu atât mai continuă trebuie să fie publicitatea. *Frecvența achizițiilor* reflectă de câte ori cumpără, în medie, produsul un cumpărător pe parcursul perioadei; cu cât este mai mare frecvența achiziției, cu atât mai continuă trebuie să fie publicitatea. *Rata de uitare* este rata cu care cumpărătorul uită marca; cu cât este mai mare rata de uitare, cu atât mai continuă trebuie să fie publicitatea.

FIGURA 18.3

Clasificarea modelelor de planificare în timp a publicității



La lansarea unui nou produs, cel care își face publicitate trebuie să aleagă între continuitate, concentrare, salt și puls.

- ***Continuitatea*** este obținută prin planificarea expunerilor după un tipar uniform pe parcursul perioadei date. În general, cei care își fac reclamă folosesc publicitate continuă pe piețele în expansiune, cu achiziții frecvente ale articolelor și pentru categorii de cumpărători strict definite.
- ***Concentrarea*** impune cheltuirea tuturor banilor pentru publicitate într-o singură perioadă. Aceasta are sens pentru produsele cu o singură perioadă de vânzare – sezon, perioadă de sărbători sau de vacanță.
- ***Saltul*** impune publicitatea pentru o perioadă, urmată de o perioadă fără publicitate și apoi de o a doua perioadă cu activitate de publicitate. El este folosit atunci când fondurile sunt limitate, ciclul de achiziție este relativ lipsit de frecvență, precum și în cazul articolelor sezoniere.
- ***Pulsul*** reprezintă publicitatea continuă la un nivel scăzut, întărită periodic cu valuri de activitate mai intensă. Pulsul se bazează pe atuul publicității continue și pe cel al saltului, pentru a crea o strategie de planificare de compromis.[39] Cei care sunt în favoarea pulsului cred că publicul va asimila mai bine mesajul, iar banii pot fi economisiți.

Firma trebuie să decidă cum să-și aloce bugetul de publicitate atât din punctul de vedere al spațiului, cât și din cel al timpului. Firma face „achiziții pe plan național" atunci când plasează reclame la posturile naționale de televiziune sau în revistele cu circulație națională. Ea face „achiziții punctuale" atunci când cumpără timp la TV pentru doar câteva piețe sau reclame pentru edițiile regionale ale revistelor. Aceste piețe poartă

denumirea de *zone de influență dominantă* sau *zone de marketing desemnate*. Reclamele acoperă o piață cu raza de 65 până la 100 de kilometri distanță de centrul orașului. Firma face „achiziții locale" atunci când face reclamă în ziare și la posturi de radio locale sau când apelează la locațiile din exterior. Să luăm în considerare următorul exemplu.

PIZZA HUT

Pizza Hut le impune francizelor sale o taxă de 4% pentru publicitate. Firma cheltuiește jumătate din bugetul său pe media națională, iar cealaltă jumătate pe media regională și locală. O parte din publicitatea la nivel național este irosită, din cauza penetrării scăzute în anumite zone. Chiar dacă Pizza Hut poate avea o cotă de 30% din piața națională a francizelor care vând pizza, această cotă poate să varieze de la 5% în anumite orașe până la 70% în altele. Francizele din orașele unde Pizza Hut deține o cotă mai mare de piață vor ca în zona lor să fie cheltuiți mai mulți bani pentru publicitate, dar Pizza Hut nu are suficienți bani pentru a acoperi întreaga țară pe regiuni. Publicitatea națională oferă eficiență, dar nu reușește să abordeze cu eficacitate diferitele situații locale.

Evaluarea eficacității publicității

O bună planificare și un bun control al publicității depind de cuantificarea eficacității publicității. Cei mai mulți dintre cei care-și fac reclamă încearcă să determine efectul comunicațional pe care îl are o reclamă – adică, efectul său potențial asupra conștientizării, a cunoașterii sau a preferinței. Ei vor dori, de asemenea, să determine efectele reclamei asupra vânzărilor.

CERCETAREA EFECTULUI COMUNICĂRII **Cercetarea efectului comunicării** caută să determine dacă o reclamă comunică în mod eficace. Denumită și *testarea textului reclamei*, ea poate fi întreprinsă înainte ca reclama să fie introdusă în media și după ce este tipărită sau difuzată.

Există trei metode principale de testare prealabilă. *Metoda reacției consumatorului* solicită reacțiile consumatorilor față de o reclamă propusă. Ei răspund la întrebări de tipul:

1. Care este mesajul principal pe care l-ați primit din această reclamă?
2. Ce credeți că vrea cel care-și face reclamă să știți, să credeți sau să faceți?
3. Care este probabilitatea ca această reclamă să vă determine să treceți la acțiune?
4. Ce dă rezultate în cadrul reclamei și ce nu merge bine la aceasta?
5. Ce sentimente vă produce reclama?
6. Care este cel mai bun loc în care să fiți abordat cu acest mesaj? Unde veți fi mai înclinat să-l remarcați și să-i acordați atenție? Unde vă găsiți atunci când luați deciziile privind această acțiune?

Testele de portofoliu le solicită consumatorilor să vadă sau să asculte un portofoliu de reclame. Consumatorii sunt rugați apoi să-și amintească toate reclamele și conținutul

lor, fiind ajutați sau nu de cel care ia interviul. Nivelul de reamintire prezintă capacitatea reclamei de a ieși în evidență și de a transmite un mesaj care să fie înțeles și reținut.

Testele de laborator folosesc echipament pentru determinarea reacțiilor psihologice – bătăile inimii, tensiunea, dilatarea pupilelor, reacția galvanică a pielii, transpirația – față de o reclamă; sau consumatorii pot fi rugați să apese pe un buton, pentru a indica secvență cu secvență atunci când le place sau le displace reclama.[40] Aceste teste determină puterea de a capta atenția, dar nu dezvăluie nimic despre impactul asupra convingerilor, atitudinilor sau intențiilor. Tabelul 18.4 descrie o serie de tehnici specifice de cercetare a publicității.

Criticii testelor prealabile consideră că agențiile pot concepe reclame care dau rezultate bune la test, dar care nu dau în mod neapărat rezultate bune pe piață. Susținătorii testării prealabile a reclamelor sunt de părere că astfel pot să apară informații de diagnostic utile și că, oricum, testele prealabile nu trebuie folosite ca unice criterii de decizie. Considerată de multă lume ca una dintre cele mai bune firme care-și face reclamă, Nike este recunoscută pentru faptul că recurge la foarte puține testări în prealabil ale reclamelor. Secțiunea „Notă de marketing: Cum să vinzi în timpuri grele" oferă o serie de informații privind comunicarea, rezultate din experiența agenției sale de publicitate, Weiden & Kennedy.

Mulți dintre cei care-și fac publicitate folosesc teste după difuzarea reclamei, pentru a aprecia impactul general al unei campanii complete. Dacă o firmă a dorit să majoreze

TABELUL 18.4 Tehnici de cercetare a publicității

Pentru reclamele tipărite. Starch și Gallup & Robinson sunt două servicii de testare prealabilă folosite pe scară largă. Reclamele-test sunt plasate în reviste, care sunt înmânate apoi consumatorilor. Acești consumatori sunt contactați mai târziu și intervievați. Pentru a determina eficacitatea publicității sunt folosite teste de reamintire și de recunoaștere.

Pentru reclamele în mijloace audiovizuale. ***Teste la domiciliu:*** O casetă video este dusă sau descărcată on-line în locuințele consumatorilor-țintă, care văd apoi reclama.

Teste în rulotă: Într-o rulotă plasată într-un centru comercial, cumpărătorilor li se arată produsele și li se oferă ocazia de a alege o serie de mărci. Apoi, ei urmăresc reclamele și le sunt oferite cupoane pentru a le folosi în centrul comercial. Ratele de folosire a cupoanelor indică influența reclamelor asupra comportamentului de achiziție.

Teste în cinematografe: Consumatorii sunt invitați într-un cinematograf, pentru a vedea un posibil nou serial de televiziune, alături de o serie de reclame. Înainte să înceapă vizionarea, consumatorii indică mărcile preferate din diferite categorii; după terminarea spectacolului, consumatorii aleg din nou mărcile preferate. Schimbările de preferință măsoară puterea de convingere a reclamelor.

Teste difuzate: Sunt recrutați subiecți care să urmărească un program la un canal obișnuit de televiziune la care se difuzează reclama sau sunt selectați după ce au văzut programul. Lor li se pun întrebări pentru a se vedea dacă își amintesc reclama.

NOTĂ de marketing

Cum să vinzi în timpuri grele

Având una dintre cele mai bune campanii ale ultimului deceniu („Fă-o pur și simplu"), agenția de publicitate a firmei Nike, Weiden & Kennedy (W&K) din Portland, Oregon, știe o mulțime de lucruri despre ceea ce dă rezultate atât în perioadele bune ale economiei, cât și în cele nefavorabile. Iată șase sfaturi.

1. ***Faceți zgomot.*** În perioadele de dezvoltare explozivă, nimeni nu poate fi auzit „din cauza zgomotului". În perioadele temperate, oricine are un mesaj creativ va ieși în evidență – și va obține un avantaj asupra concurenților care au „stat liniștiți".
2. ***Fiți sinceri.*** Clienții caută mărci în care să poată avea încredere. Trebuie să le spuneți oamenilor ce oferă cu adevărat marca dumneavoastră – ce credeți despre ea și ce reprezintă aceasta.
3. ***Aveți încredere în intuiția dumneavoastră***. Nike și W&K nu prezintă niciodată reclamele în focus-grupuri, întrucât acestea vor respinge adesea ideile originale sau neconvenționale, pentru simplul fapt că sunt „altfel".
4. ***Căutați și altceva decât tubul catodic.*** Televiziunea este scumpă și nu întotdeauna necesară. W&K are încredere în publicitatea de „gherilă" de la nivelul străzii, cum ar fi mesajele pe ambalajele sandvișurilor, reviste personalizate și jucării, pentru a răspândi informațiile.
5. ***Țintiți triburile.*** Pentru a acoperi grupuri mici și influente de clienți, sau „triburi", W&K le abordează acolo unde acestea trăiesc. Mesajele sunt proiectate pe trotuare și pe ziduri, iar CD-urile și DVD-urile care promovează pantofii Nike sunt înmânate la petreceri și la evenimente în aer liber.
6. ***Atrageți-i pe Web.*** W&K folosește suspansul pentru a-i atrage pe clienți spre situl Web al mărcii – cel mai eficient instrument de marketing. Agenția a folosit reclame care începeau la TV, dar al căror sfârșit putea fi vizionat doar pe situl Web al firmei Nike, precum și reclame tipărite, panouri și aranjamente în vitrine, pentru a-i provoca pe consumatori să pătrundă pe Web.

Sursa: Warren Berger, „Just Do It Again", *Business 2.0*, septembrie 2002, pag. 81.

notorietatea mărcii de la 20 la 50% și a reușit să o sporească doar până la 30%, atunci firma nu cheltuiește suficient, reclamele sale sunt necorespunzătoare sau au fost ignorați o serie de alți factori.

CERCETAREA EFECTELOR ASUPRA VÂNZĂRILOR Ce vânzări sunt generate de o reclamă care sporește notorietatea mărcii cu 20% și preferința față de marcă cu 10%? Efectul publicității asupra vânzărilor este, în general, mai dificil de măsurat decât efectul comunicării. Vânzările sunt influențate de numeroși factori, cum ar fi caracteristicile, prețul și disponibilitatea, precum și de acțiunile concurenților. Cu cât sunt mai puțini acești factori sau mai ușor de controlat, cu atât va fi mai ușor să determinăm efectul asupra vânzărilor. Impactul asupra vânzărilor este cel mai ușor de măsurat în situațiile de marketing direct și cel mai dificil de măsurat în publicitatea pentru construirea imaginii firmei sau a mărcii.

Firmele sunt în general interesate să descopere dacă cheltuiesc prea mult sau prea puțin pe publicitate. Pentru a răspunde la această întrebare, una dintre metode este de a folosi formula din figura 18.4.

Cota cheltuielilor de publicitate ale firmei dă naștere unei *cote a vocii* (adică proporția publicității firmei pentru acel produs raportată la totalul publicității pentru respectivul produs), care câștigă o *cotă din mințile și inimile consumatorilor* și, în cele din urmă, o *cotă din piață*.

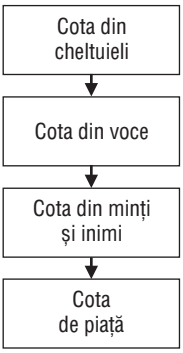


FIGURA 18.4
Formula pentru determinarea impactului publicității asupra vânzărilor

Cercetătorii încearcă să determine impactul asupra vânzărilor prin analiza datelor istorice sau experimentale. *Abordarea istorică* presupune o corelare a vânzărilor din trecut cu publicitatea din trecut, folosindu-se tehnici statistice avansate.[41] Alți cercetători folosesc o abordare experimentală pentru a determina impactul publicității asupra vânzărilor. Iată un exemplu.

INFORMATION RESOURCES, INC.

Information Resources oferă un serviciu denumit BehaviorScan, care le furnizează marketerilor din Statele Unite informații privind eficiența publicității, prin urmărirea achizițiilor consumatorilor în urma anumitor reclame. Consumatorii de pe piețele testate, care semnează pentru a deveni membri ai „mesei rotunde" „Shoppers Hotline", organizată de firma IRI, sunt de acord să li se țină evidența, cu ajutorul unui microcalculator, a programelor pe care le urmăresc la televizor, iar scanerele electronice să le înregistreze codurile universale de bare de pe produsele pe care le cumpără din supermarketuri. IRI are capacitatea de a trimite reclame diferite gospodăriilor membrilor mesei rotunde. Compania desfășoară, de asemenea, teste la nivel de magazin în majoritatea lanțurilor de magazine și pe majoritatea piețelor din Statele Unite, pentru a studia efectele promovărilor, expunerilor, cupoanelor, caracteristicilor magazinului și ambalajelor.[42]

Caseta „Idee de marketing: Cunoașterea efectelor publicității și ale promovării" ne oferă, în rezumat, o meta-analiză a studiilor de cercetare ale IRI.

Un număr din ce în ce mai mare de cercetători se străduiesc să determine efectul cheltuielilor de publicitate asupra vânzărilor, în loc să se concentreze pe cuantificarea efectelor comunicării.[43] Millward Brown International a efectuat în Marea Britanie studii de urmărire a efectelor comunicării timp de mai mulți ani, în ideea de a oferi informații care să-i ajute pe cei care-și fac reclamă să vadă dacă publicitatea aducea avantaje pentru mărcile lor.[44]

Promovarea vânzărilor

Promovarea vânzărilor, un element esențial în campaniile de marketing, constă dintr-o serie de instrumente de stimulare, cele mai multe pe termen scurt, menite să stimuleze achiziții mai rapide sau mai numeroase ale unui anumit produs sau serviciu de către consumatori sau comercianți.[45]

În timp ce publicitatea oferă un *motiv* de a cumpăra, promovarea vânzărilor oferă un *stimulent* de a cumpăra. Promovarea vânzărilor include instrumente pentru *promovarea*

IDEE de marketing

Cunoașterea efectelor publicității și ale promovării

Information Resources Institute (IRI) a realizat o analiză unică, de profunzime, a modului în care funcționează publicitatea. IRI a trecut în revistă rezultatele a 389 de studii de cercetare, pe care le-a realizat pe parcursul unei perioade de șapte ani, și a oferit următoarele principii generale privind eficacitatea publicității și a promovării:

1. ***Nu este suficientă doar publicitatea la televizor .*** Numai circa o jumătate din planurile intense de publicitate la TV au un efect măsurabil asupra vânzărilor, deși, atunci când au într-adevăr efect, acesta este considerabil. Rata de succes este mai mare în cazul noilor produse sau al extensiilor de linie, decât pentru mărcile consacrate.
2. ***Publicitatea la TV are șanse mai mari să dea rezultate, atunci când există schimbări în ceea ce privește reclama sau strategia mediatică*** (o nouă strategie a reclamei sau o piață-țintă în expansiune).
3. ***Când publicitatea contribuie la sporirea vânzărilor, impactul său durează mai mult decât perioada de vârf a cheltuielilor.*** Dovezi recente demonstrează că efectele pozitive pe termen lung ale publicității durează până la doi ani după perioada de vârf a cheltuielilor. În plus, vânzările suplimentare generate pe termen lung sunt aproximativ duble față de vânzările suplimentare observate în primul an de creștere a cheltuielilor de publicitate.
4. ***Circa 20% din planurile de publicitate dau rezultate pe termen scurt.*** Totuși, când este luat în considerare efectul pe termen lung al publicității, este probabil ca majoritatea planurilor de publicitate care au un efect semnificativ într-un experiment cu reclame diferite difuzate participanților la masa rotundă, să aibă un astfel de efect și pe termen lung.
5. ***Promovările au aproape întotdeauna un impact măsurabil asupra vânzărilor. Totuși, efectul este, de regulă, doar pe termen scurt.***
6. ***Statistica privind profitabilitatea promovărilor este deprimantă.*** Doar circa 16% din promovările către comercianți sunt profitabile. În plus, efectele promovărilor se manifestă adesea doar pe termen scurt, cu excepția celor făcute pentru noile produse.
7. ***Statisticile de mai sus despre profitabilitatea publicității și a promovărilor demonstrează că, în cazul multor mărci, se cheltuiește excesiv pentru sprijinul de marketing.*** Se pot reduce numeroase categorii de cheltuieli, având ca efect creșterea profiturilor.
8. ***Alocarea fondurilor de marketing impune o căutare continuă a programelor de marketing care oferă cel mai mare randament al sumelor investite în marketing.*** Compromisul între publicitate, promovările destinate comercianților și cele destinate consumatorilor poate fi foarte profitabil, atunci când se bazează pe sisteme de evaluare credibile, care să poată stabili această productivitate în orice moment.
9. ***Tendința actuală în favoarea cheltuielilor de promovare nu este sănătoasă, din punctul de vedere al productivității marketingului.*** Dacă se iau în considerare dezavantajele strategice ale promovărilor, adică pierderea controlului în favoarea comercianților care beneficiază de aceste promovări și învățarea consumatorilor să cumpere doar atunci când apare un chilipir, se impune reevaluarea practicilor curente și a sistemelor de stimulente responsabile pentru această tendință.

Un studiu al IRI din 2004 privind 23 de mărci întărește aceste afirmații, constatarea fiind aceea că, adeseori, publicitatea nu sporește vânzările în cazul mărcilor mature sau al categoriilor aflate în declin.

Surse: Leonard M. Lodish, Magid Abraham, Stuart Kalmenson, Jeanne Livelsberger, Beth Lubetkin, Bruce Richardson și Mary Ellen Stevens, „How T.V. Advertising Works: A Meta Analysis of 389 Real World Split Cable T.V. Advertising Experiments", *Journal of Marketing Research* 32 (mai 1995): 125-139; Jack Neff, „TV Doesn't Sell Package Goods", *Advertising Age*, 24 mai 2004, pag. 1, 30.

către consumatori (mostre, cupoane, oferte de restituire a unei părți din prețul plătit, prețuri reduse, suplimente de stimulare a vânzărilor, premii, recompense pentru fidelitate, încercări gratuite, garanții, promovări legate, promovări încrucișate, expuneri și demonstrații la punctul de achiziție); *promovarea către comercianți* (prețuri reduse, alocații pentru publicitate și expunere, bunuri gratuite); și *promovarea către clienții organizaționali și către forța de vânzări* (târguri și convenții comerciale, concursuri pentru reprezentanții de vânzări și publicitate specială).

Obiective

Instrumentele de promovare a vânzărilor diferă din punctul de vedere al obiectivelor lor specifice. O mostră gratuită îl stimulează pe consumator să încerce produsul, în timp ce un serviciu gratuit de asistență managerială urmărește să cimenteze o relație pe termen lung cu un detailist.

Vânzătorii folosesc o promovare cu rol de stimulare pentru a atrage noi încercări, a-i recompensa pe clienții fideli și a spori ratele de repetare a achizițiilor ale utilizatorilor ocazionali. Promovarea vânzărilor îi atrage adesea pe cei care schimbă marca și care caută, în principal, un preț scăzut, valoare avantajoasă sau cantități suplimentare. Promovarea vânzărilor nu-i va transforma probabil pe aceștia în utilizatori fideli, deși ei pot fi îndemnați să facă o serie de achiziții suplimentare.[46] Promovarea vânzărilor folosită pe piețele cu o mare similitudine a mărcilor poate genera o creștere semnificativă a vânzărilor pe termen scurt, dar prea puțin o stabilitate din punctul de vedere al cotei de piață. Pe piețele pe care există o mare deosebire între mărci, promovarea vânzărilor poate să modifice permanent cota de piață. Alături de schimbarea mărcilor, consumatorii se pot angaja în stocarea mărfurilor – achiziționarea mai rapidă decât de obicei (accelerarea achiziției) sau achiziționarea unor cantități mai mari.[47] Dar vânzările pot înregistra, apoi, după încheierea promovării, o scădere.[48]

O serie de avantaje ale promovării vânzărilor le revin producătorilor și consumatorilor.[49] Promovarea vânzărilor le permite producătorilor să facă ajustări în funcție de variațiile pe termen scurt ale ofertei și cererii. Ea le permite producătorilor să testeze cât de mare poate fi prețul de catalog pe care-l percep, dat fiind că în orice moment au posibilitatea să-i aplice un rabat. Ea îi îndeamnă pe consumatori să încerce noi produse în loc să rămână la cele cu care s-au obișnuit. Ea conduce la formate mai variate de comerț cu amănuntul, cum ar fi magazinele cu prețuri mici zilnice și magazinele cu prețuri promoționale. Pentru detailiști, promovările pot spori vânzările la categorii complementare (promovările la praful de prăjituri pot să stimuleze creșterea vânzărilor de glazură pentru prăjituri) și îi pot determina pe unii consumatori să frecventeze alte magazine. Ele îi sensibilizează pe clienți la factorul prețurilor. Ele le permit producătorilor să vândă mai mult decât ar vinde în mod normal la prețul de catalog. Ele îl ajută pe producător să-și adapteze programele în funcție de diferitele segmente de consumatori. Consumatorii se bucură de o anumită satisfacție, adică aceea de a fi fost cumpărători „isteți", atunci când beneficiază de avantajul unor prețuri speciale.

Marketerii din domeniul serviciilor folosesc, de asemenea, promovarea vânzărilor pentru atingerea obiectivelor de marketing. Unele firme de servicii folosesc promovările pentru a atrage noi clienți și a-i fideliza.

CITIBANK

Pe o piață bancară din ce în ce mai competitivă, băncile din New York se întorc la cadourile la care au renunțat treptat de un deceniu. Totuși, în loc să le ofere tuturor clienților, ele folosesc aceste premii pentru a impulsiona fidelitatea și a-și păstra clienții. Citibank le oferă 100 de dolari în numerar celor care își deschid conturi, dar „clenciul" este acela că deținătorul contului trebuie să înceapă cel puțin să-și plătească facturile on-line prin Citibank, înainte de a primi banii. Citibank a descoperit că acei clienți care plătesc on-line sunt clienți mai fideli și folosesc mai multe dintre serviciile băncii, așa că acesta este un mod de a-i recompensa.[50]

Publicitate sau promovare

Cu un deceniu în urmă, raportul dintre publicitate și promovare era de circa 60 la 40. În prezent, pentru multe firme de bunuri de consum ambalate, promovarea vânzărilor are o pondere de 75% din bugetul firmei (circa 50% este promovare pentru comercianți, iar 25% promovare pentru consumatori). Cheltuielile pentru promovarea vânzărilor au crescut anual, în ultimele două decenii, ca procent din cheltuielile bugetate. O serie de factori contribuie la această creștere rapidă, în special pe piețele de consum.[51]

Promovarea este acum acceptată pe scară mai largă de către managementul superior, ca un instrument eficace de vânzare; din ce în ce mai mulți manageri de producție sunt îndrituiți să folosească instrumentele de promovare a vânzărilor; iar managerilor de produs li se cere și mai insistent să sporească vânzările curente. În plus, numărul de mărci a crescut; concurenții folosesc frecvent promovările; numeroase mărci sunt percepute drept asemănătoare; consumatorii sunt mai interesați de preț; comercianții solicită mai multe favoruri din partea producătorilor; iar eficiența publicității a scăzut, din cauza costurilor în creștere, a aglomerației din media și a restricțiilor legale.

Totuși, există un pericol în favorizarea prea mare a promovării în detrimentul publicității, fiindcă publicitatea construiește, în mod obișnuit, fidelitatea față de marcă. Întrebarea dacă promovarea vânzărilor slăbește sau nu fidelitatea față de marcă rămâne un subiect de discuție. Promovarea vânzărilor, cu stimulentele sale de tipul prețurilor reduse, al cupoanelor și al cantităților suplimentare, poate devaloriza oferta produsului în mintea cumpărătorilor. Totuși, înainte de a ajunge la vreo concluzie, trebuie să facem distincție între promovările prin preț și promovările prin valoare adăugată. Anumite tipuri de promovări ale vânzărilor pot, de fapt, să îmbunătățească imaginea mărcii. Dezvoltarea rapidă a mijloacelor de promovare a vânzărilor a creat o aglomerație asemănătoare celei din publicitate. Producătorii trebuie să găsească modalități de a ieși în evidență – de exemplu, prin oferirea unei valori mai mari înscrise pe cupoane sau prin folosirea unor expuneri sau demonstrații mai atrăgătoare la punctul de achiziție.

De regulă, când o marcă este promovată prea des pe baza prețului, consumatorul începe să o desconsidere și să o cumpere doar atunci când se soldează. Așa că există un risc, atunci când se promovează prin preț o marcă bine cunoscută, peste 30% din timp.[52] Producătorii de autoturisme au trecut la o finanțare cu dobândă de 0% și la un rabat în numerar semnificativ, în economia cu probleme a anilor 2000-2001, dar după aceea au descoperit că este greu să-i dezobișnuiască pe consumatori de toate aceste avantaje: două treimi dintre americani au declarat că alegerea momentului în care își vor achiziționa un nou autovehicul va fi influențată de nivelul stimulentelor de vânzare, iar o treime dintre americani au afirmat că nu vor face o achiziție fără aceste stimulente.[53]

Mărcile dominante oferă mai rar chilipiruri, fiindcă majoritatea reducerilor promoționale îi subvenționează doar pe utilizatorii actuali. Cercetările anterioare au arătat că promovarea vânzărilor aduce răspunsuri de vânzare mai rapide și mai cuantificabile decât publicitatea, dar nu tinde să atragă noi cumpărători pe termen lung, pe piețele mature. Cumpărătorii fideli unei mărci tind să nu-și modifice obiceiurile de achiziție ca rezultat al promovării din partea concurenților. Publicitatea pare să fie mai eficientă în ce privește întărirea fidelității față de marcă.[54]

Există și dovezi că promovările prin preț nu construiesc un volum total permanent la nivelul întregii categorii. Un studiu întreprins asupra unui număr de peste 1.000 de promovări a scos în evidență faptul că doar 16% au obținut rezultate.[55] Concurenții cu o cotă mică găsesc că este avantajos să folosească promovarea vânzărilor, întrucât nu-și permit să aibă bugete de publicitate la fel de mari ca liderii pieței; după cum nu pot obține nici spațiu pe rafturi, fără să ofere alocații comerciale, și nici să stimuleze încercarea produselor de către consumatori, fără să ofere stimulente. Concurența prin preț este adesea folosită de o marcă mică, aflată în căutarea unei cote mai mari de piață, dar este mai puțin eficientă pentru un lider de categorie, a cărui creștere rezultă din extinderea întregii categorii.[56] Consecința este că numeroase firme de bunuri de consum ambalate se simt obligate să folosească în mai mare măsură promovarea vânzărilor decât și-ar dori. Ele consideră că utilizarea intensă a promovării vânzărilor poartă vina pentru scăderea fidelității față de marcă, pentru creșterea sensibilității consumatorului față de preț, pentru diluarea imaginii de calitate a mărcii, precum și pentru concentrarea planificării de marketing pe obiectivele de scurtă durată.

Decizii importante

La folosirea promovării vânzărilor, firma trebuie să-și stabilească obiectivele, să-și aleagă instrumentele, să conceapă programul, să testeze în prealabil programul, să-l implementeze și să-l controleze, precum și să evalueze rezultatele.

STABILIREA OBIECTIVELOR Obiectivele promovării vânzărilor derivă din obiectivele mai mari de promovare, care la rândul lor derivă din obiectivele esențiale de marketing concepute pentru produs. În cazul promovărilor pentru consumatori, printre obiective

se numără încurajarea cumpărării unor unități de produs cu dimensiuni mai mari, determinarea celor care nu folosesc marca să o încerce și atragerea unor utilizatori ai mărcilor concurente. În situația ideală, promovările pentru consumatori vor avea un impact pe termen scurt asupra vânzărilor, precum și efecte pe termen lung asupra valorii de capital a mărcii. În cazul promovărilor pentru comercianți, obiectivele includ convingerea detailiștilor să desfacă noi articole și să mențină niveluri mai înalte ale stocurilor, încurajarea achizițiilor în extrasezon, încurajarea stocării articolelor înrudite, punerea în umbră a promovărilor concurenților, consolidarea fidelității față de marcă și câștigarea accesului la noi magazine cu amănuntul. În cazul promovărilor pentru forța de vânzări, obiectivele includ încurajarea sprijinirii unui nou produs sau model, încurajarea unei prospectări mai intense a pieței și stimularea vânzărilor în extrasezon.[57]

ALEGEREA INSTRUMENTELOR DE PROMOVARE CĂTRE CONSUMATORI Cel care planifică promovările trebuie să ia în considerare tipul de piață, obiectivele de promovare a vânzărilor, condițiile concurențiale și rentabilitatea fiecărui instrument. Principalele instrumente de promovare către consumatori sunt sintetizate în tabelul 18.5. Putem face distincție între *promovările făcute de producător* și cele făcute de *detailist*. Exemple din prima categorie ar fi utilizările frecvente ale rabatului, cadourile pentru motivarea testării autoturismelor și a efectuării achizițiilor, precum și creditele cu o valoare mare, care se acordă la schimbarea unui autoturism vechi cu unul nou, toate acestea fiind proprii sectorului auto. Exemple din a doua categorie ar fi reducerile de preț, publicitatea pentru oferte speciale, cupoanele oferite de detailiști și concursurile sau suplimentele oferite de detailiști.

De asemenea, putem să facem distincție între instrumentele de promovare a vânzărilor, care urmăresc *francizarea consumatorului*, și cele care nu fac acest lucru. Primele transmit un mesaj de vânzare împreună cu avantajul bănesc, ca în cazul mostrelor gratuite, al premiilor pentru frecvența achizițiilor, al cupoanelor care cuprind și mesaje de vânzare și al suplimentelor, atunci când acestea sunt legate de produs. Instrumentele de promovare a vânzărilor care, de regulă, nu întăresc marca, includ pachetele cu reducere de preț, suplimentele pentru consumatori, care nu sunt legate de un produs, concursurile și tombolele, ofertele de rambursare a banilor către consumatori și alocațiile comerciale. Promovările pentru francizarea consumatorului contribuie atât la creșterea valorii de capital a mărcilor, cât și la vânzarea produselor. Iată un exemplu de promovare foarte eficientă în planul francizării consumatorului.

DIGIORNO

Kraft i-a făcut publicitate sortimentului său de pizza congelată DiGiorno, cu mesajul „Nu este la comandă. Este DiGiorno“, încă de la lansarea sa pe plan național în 1996. Concursul de promovare din 2001, intitulat „Fii și tu un comisionar DiGiorno“, s-a bazat pe faptul că pizza nu era, de fapt, livrată la comandă, ci coaptă la domiciliu. Câștigătorul tombolei, respectiv „comisionarul DiGiorno care nu are nimic de făcut“, primea un salariu de 100.000 de dolari (ca să nu

TABELUL 18.5 Principalele instrumente de promovare către consumatori

Mostre: Ofertă gratuită a unei anumite cantități dintr-un produs sau serviciu, care se distribuie din ușă în ușă, se trimite prin poștă, se dă într-un magazin, se atașează altui produs sau se prezintă într-o ofertă de publicitate.

Cupoane: Certificate care îl împuternicesc pe deținător să beneficieze de o anumită economie, specificată pe cupon, atunci când achiziționează un anumit produs: sunt trimise prin poștă, incluse într-un alt produs sau atașate acestuia, inserate în reclamele din reviste și ziare.

Oferte de restituire din preț (restituiri): Oferă o reducere de preț după achiziție, nu la magazin: consumatorul trimite „dovada achiziției" către producător, care îi „restituie" o parte din prețul de achiziție prin poștă.

Pachete cu reducere de preț (oferte cu preț avantajos): Oferte care le permit consumatorilor să facă economii față de prețul obișnuit al produsului, înscris pe etichetă sau ambalaj. Un *pachet cu preț redus* conține un singur sortiment, vândut la un preț redus (cum ar fi două bucăți la prețul uneia singure). Un *pachet combinat* este alcătuit din două produse înrudite, vândute împreună (cum ar fi pasta și peria de dinți).

Suplimente (cadouri): Marfă oferită la un preț relativ redus sau gratuit, ca stimulent pentru a achiziționa un anumit produs. Un *supliment atașat la pachet* însoțește produsul în interiorul pachetului sau pe ambalaj. Un *supliment gratuit prin poștă* este expediat consumatorilor care trimit dovada unei achiziții, cum ar fi capacul unei cutii sau un cod de bare. Un *supliment cu autolichidare* este vândut sub prețul său normal cu amănuntul, către consumatorii care-l solicită.

Programe de frecvență: Programe care oferă recompense în funcție de frecvența și de zelul cu care consumatorul cumpără produsele sau serviciile firmei.

Premii (concursuri, tombole, jocuri): *Premiile* sunt oferte care constau în șansa de a câștiga bani, excursii sau mărfuri, ca rezultat al achiziționării unui anumit lucru. *Concursul* le solicită consumatorilor să expedieze un element de intrare, care va fi examinat de către un juriu ce va desemna câștigătorii. *Tombola* le solicită consumatorilor să-și trimită numele, pentru tragerea la sorți. *Jocul* le oferă consumatorilor, de fiecare dată când fac o achiziție, câte ceva – numere de bingo, litere lipsă – care îi poate ajuta să câștige un premiu.

Recompensarea fidelității: Valori în bani sau sub alte forme, care sunt proporționale cu fidelitatea față de un anumit vânzător sau grup de vânzători.

Încercări gratuite: Invitarea clienților potențiali să încerce produsul fără să plătească, în speranța că aceștia îl vor achiziționa.

Garanții oferite produselor: Promisiuni explicite sau implicite făcute de vânzător, că produsul va da rezultatele promise sau că vânzătorul îl va repara sau îi va restitui banii clientului într-un interval de timp specificată în caz că produsul se defectează.

Promovări legate: Două sau mai multe mărci sau firme fac promovări comune, prin cupoane, restituiri din preț și concursuri, pentru a crește puterea de atragere.

Promovări încrucișate: Folosirea unei mărci pentru a face publicitate unei mărci neconcurente.

Expuneri și demonstrații la punctul de achiziție: Expuneri și demonstrații care au loc la punctul de achiziție.

facă nimic), un Chrysler PT Cruiser (pe care nu era nevoit să-l conducă), 1.500 de dolari pentru achiziționarea unui telefon celular plus abonament (pentru comenzi nepreluate), precum și o uniformă de comisionar DiGiorno făcută pe măsură (pentru a nu livra pizza). Tot acest efort a fost susținut cu o campanie națională la TV și în presa scrisă, pachete promoționale și înscriere la un număr de telefon cu acces gratuit. Ea a contribuit la o creștere semnificativă a volumului de vânzări suplimentare și a dat naștere unei cote de piață de 18,1%, cea mai mare cotă din istoria mărcii DiGiorno.[58]

Promovarea vânzărilor pare să aibă eficiență maximă atunci când este folosită împreună cu publicitatea. Într-un studiu, se arată că doar o promovare prin preț a dat naștere unei creșteri de numai 15% a volumului vânzărilor. Când a fost combinată cu publicitatea, volumul vânzărilor a crescut cu 19%; iar când a fost combinată cu publicitatea și cu expunerea la locul de vânzare, volumul vânzărilor a crescut cu 24%.[59]

Numeroase companii mari dispun de un manager de promovare a vânzărilor, a cărui sarcină este de a-i ajuta pe managerii de mărci să aleagă instrumentele de promovare potrivite. Unii marketeri cum ar fi Colgate-Palmolive și Hershey Foods folosesc, de asemenea, cupoanele on-line, fiind ajutați de diverse situri specializate în distribuirea acestui tip de cupoane.

COOLSAVINGS.COM

Consumatorii pot executa clic pe coolsavings.com, care are 20 de milioane de membri, iar apoi să selecteze și să tipărească, la alegere, cupoane care pot fi preschimbate la magazinele locale. Categoriile care se bucură de cea mai mare popularitate sunt produsele de băcănie, cărțile, produsele pentru sănătate, muzica, produsele cosmetice, fast food-ul, confecțiile și jucăriile. Faptul că acești consumatori își pot alege cupoanele dă naștere unei rate de preschimbare de 57%, față de rata normală de 1,2% pentru cupoanele din ziarele de duminică. Comercianții sunt mulțumiți, deoarece pot construi o relație cu clienții care inițial cumpără de la ei pe bază de cupoane. Distribuirea electronică a cupoanelor cuprinde și alte situații, cum ar fi cele în care consumatorii văd un cod într-o reclamă tipărită, îl tastează pe un sit on-line, cum ar fi CDNow, și obțin un rabat suplimentar.[60]

ALEGEREA INSTRUMENTELOR DE PROMOVARE CĂTRE COMERCIANȚI Producătorii folosesc o serie de instrumente de promovare către comercianți (tabelul 18.6). În mod surprinzător, o cotă mai mare din promovare este consacrată instrumentelor de promovare către comercianți (46,9%), decât celor către consumatori (27,9%). Producătorii le dau bani comercianților pentru: (1) a-l convinge pe detailist sau pe angrosist să le comercializeze marca; (2) a-l convinge pe detailist sau pe angrosist să stocheze mai multe unități decât în mod normal; (3) a-i îndemna pe detailiști să promoveze marca prin prezentare, expunere și reduceri de preț; și (4) a-i stimula pe detailiști și pe salariații lor să vândă produsul.

Puterea din ce în ce mai mare a marilor detailiști le-a sporit acestora capacitatea de a solicita promovări către comercianți, în detrimentul promovărilor și publicității către

TABELUL 18.6 Principalele instrumente de promovare către comercianți

Prețuri reduse (față de prețul din factură sau prețul de catalog): Un rabat direct la prețul de catalog, pentru fiecare unitate achiziționată pe parcursul unei perioade stabilite.

Bonificație: O sumă oferită pentru disponibilitatea detailistului de a prezenta produsele într-un anumit mod. *Bonificația de publicitate* îi recompensează pe detailiști pentru că fac publicitate produsului producătorului. *Bonificația pentru expunere* îi recompensează pe aceștia pentru că folosesc o anumită formă de expunere a produsului.

Bunuri gratuite: Oferirea unor unități suplimentare de bunuri intermediarilor care cumpără o anumită cantitate sau care prezintă un anumit sortiment sau o anumită tipodimensiune.

Sursa: Pentru mai multe informații, vezi Betsy Spethman, „Trade Promotion Redefined", *Brandweek*, 13 martie 1995, pag. 25-32.

consumatori.[61] Acești detailiști depind de banii pentru promovare ai producătorilor. Nici un producător nu poate opri unilateral oferirea de alocații pentru comercianți, fără a pierde sprijinul detailiștilor. Forța de vânzări a firmei și managerii de mărci ai acesteia sunt adesea în dezacord, în ceea ce privește promovările pentru comercianți. Forța de vânzări spune că detailiștii locali nu vor ține produsele firmei pe rafturi, dacă nu vor primi mai mulți bani pentru promovare, în timp ce managerii de mărci doresc să cheltuiască fondurile limitate pe publicitate și promovare către consumatori.

Producătorii se confruntă cu o serie de dificultăți în gestionarea promovărilor către comercianți. În primul rând, ei descoperă adesea că este dificil să-i supravegheze pe detailiști, pentru a se asigura că aceștia fac exact ceea ce au promis. Producătorii insistă într-o măsură din ce în ce mai mare asupra prezentării dovezilor de performanță, înainte de a plăti vreo bonificație. În al doilea rând, mulți detailiști fac *achiziții anticipate* – adică, achiziționează o cantitate mai mare de bunuri în perioada de promovare, decât pot vinde în aceeași perioadă. Detailiștii ar putea răspunde la o bonificație de 10% din prețul pe cutie, cumpărând o cantitate care să le ajungă pentru cel puțin 12 săptămâni. Producătorul trebuie să-și programeze așadar o producție mai mare decât a planificat și să suporte costurile unor schimburi și ore suplimentare de muncă. În al treilea rând, detailiștii recurg într-o măsură din ce în ce mai mare la redirijarea mărfii, cumpărând mai mult decât au nevoie în regiunile în care producătorul oferă o promovare, iar apoi expediind mărfurile aflate în surplus către magazinele lor din regiunile care n-au beneficiat de promovare. Producătorii încearcă să gestioneze achizițiile în avans și redirijarea mărfii prin limitarea cantităților pe care le vor vinde cu rabat sau prin producerea și livrarea unei cantități mai mici decât cantitatea comandată, în efortul de a uniformiza producția.[62]

Toate acestea fiind spuse, producătorii simt că promovarea către comercianți a devenit un adevărat coșmar. Acest tip de promovare se compune din numeroase reduceri succesive, este complicat de administrat și adesea conduce la pierderi de venituri.

ALEGEREA INSTRUMENTELOR DE PROMOVARE CĂTRE CLIENȚII ORGANIZAȚIONALI ȘI FORȚA DE VÂNZĂRI Firmele cheltuiesc miliarde de dolari pe instrumentele de promovare către clienții organizaționali și forța de vânzări (tabelul 18.7). Aceste instrumente sunt folosite pentru a identifica ocazii de afaceri, pentru a-i impresiona și a-i recompensa pe clienți, precum și pentru a motiva forța de vânzări să depună un efort mai mare. Firmele concep de regulă bugete pentru fiecare instrument de promovare către clienții organizaționali, care rămân destul de constante de la an la an.

CONCEPEREA PROGRAMULUI În planificarea programelor de promovare a vânzărilor, marketerii includ mai multe mijloace de comunicare într-un singur concept de campanie.

SAMSUNG ȘI *MATRIX REÎNCĂRCAT*

Nerăbdătoare să aibă succes în rândul persoanelor cu vârste între 19 și 49 de ani, firma Samsung și-a exploatat perfect inconfundabilul telefon mobil, folosit în seria a doua a filmului *Matrix*, pentru a lansa o campanie mondială de promovare multimedia. Menită să întărească valorile mărcii, și anume caracterul avansat și la modă al telefonului, promovarea a fost percepută drept ieșită din comun și relevantă de către piața vizată. S-a stabilit un buget de 100 de milioane de dolari pentru TV, presa tipărită, panouri și reclame on-line, care erau personalizate pentru fiecare piață din lume (au fost folosite 30 de limbi). Printre eforturile fără precedent: achiziționarea tuturor panourilor din trenurile și din stațiile de tren din Tokyo, timp de două zile; învelirea unei clădiri de 10 etaje din Singapore cu însemnele Samsung; un număr mare de panouri în peste 50 de piețe, de la Paris și până în Paraguay. Magazinele Best Buy și Radio Shack ofereau cadouri și postere. Tot acest efort de marketing a dat naștere unei creșteri a vânzărilor cu 25% pe parcursul perioadei promoționale care a durat din aprilie până în iunie 2003.[63]

TABELUL 18.7 Principalele instrumente de promovare către clienții organizaționali și forța de vânzări

Târgurile și conferințele comerciale: Asociațiile patronale organizează târguri și conferințe anuale. Marketerii din sectorul organizațional pot cheltui până la 35% din bugetul lor de promovare pentru participarea la târguri de profil. În fiecare an au loc peste 5.600 de târguri specializate, la care participă circa 80 de milioane de oameni. Participarea la târguri poate să numere de la câteva mii de oameni, până la peste 70.000 în cazul marilor târguri găzduite de sectorul restaurantelor sau de cel hotelier. Firmele participante se așteaptă la o serie de avantaje, cum ar fi generarea unor noi ocazii de vânzare, păstrarea contactelor cu clienții, lansarea noilor produse, întâlnirea unor noi clienți, vânzarea unei cantități mai mari către clienții actuali și educarea clienților prin intermediul publicațiilor, al materialelor video sau al altor materiale audiovizuale.

Concursurile de vânzări: Un concurs de vânzări urmărește determinarea forței de vânzări sau a distribuitorilor să-și îmbunătățească rezultatele de vânzări în decursul unei perioade stabilite, premiile (bani, excursii, cadouri sau puncte) fiind câștigate de cei care au reușit acest lucru.

Publicitatea specială: Publicitatea specială constă din articole utile și nu foarte scumpe, cu un cost redus, care au înscrise pe ele numele și adresa firmei, iar uneori un mesaj publicitar, și care sunt oferite clienților potențiali și actuali. Exemple de articole de publicitate specială ar fi pixurile, calendarele, brelocurile, lanternele, gențile și agendele.

Atunci când se decid să folosească un anumit stimulent, marketerii trebuie să ia în considerare mai mulți factori. În primul rând, ei trebuie să stabilească *dimensiunea* stimulentului. Este nevoie de o anumită limită minimă, pentru ca promovarea să reușească. În al doilea rând, managerul de marketing trebuie să stabilească *condiții* de participare. Stimulentele pot fi oferite către toată lumea sau doar către grupurile selectate. În al treilea rând, marketerul trebuie să decidă asupra *duratei* promovării. Conform unui cercetător, frecvența optimă este de aproape trei săptămâni pe trimestru, iar durata optimă este lungimea ciclului mediu de achiziție.[64] În al patrulea rând, marketerul trebuie să aleagă un *vehicul de distribuție*. Un cupon care oferă o reducere de 15 cenți poate fi distribuit în pachete, în magazine, prin poștă sau prin reclame. În al cincilea rând, managerul de marketing trebuie să stabilească *programarea în timp* a promovării. În sfârșit, marketerul trebuie să stabilească *bugetul total de promovare a vânzărilor*. Costul unei anumite promovări constă din costul administrativ (tipărirea, expedierea prin poștă și promovarea operațiunii) și din costul stimulentului (costul suplimentului sau al reducerii de preț, inclusiv costul de preschimbare a cuponului), înmulțite cu numărul anticipat de unități care vor fi vândute în cadrul promovării. În cazul unei promovări prin cupoane, costul va lua în considerare faptul că numai o parte dintre clienți vor preschimba cupoanele.

TESTAREA PREALABILĂ, IMPLEMENTAREA, CONTROLUL ȘI EVALUAREA PROGRAMULUI Deși majoritatea programelor de promovare a vânzărilor sunt concepute pe baza experienței, testarea prealabilă poate să determine dacă instrumentele sunt adecvate, dacă dimensiunea stimulentului este optimă și dacă metoda de prezentare este eficientă. Consumatorii pot fi rugați să noteze sau să clasifice diferitele promovări posibile sau în zone geografice restrânse pot fi efectuate teste de ofertă.

Managerii de marketing trebuie să pregătească planuri de implementare și control, care să acopere timpul de pregătire a programului și timpul de derulare a programului, pentru fiecare promovare în parte. *Timpul de pregătire* este timpul necesar pentru pregătirea programului: planificarea inițială, conceperea și aprobarea modificărilor pachetului sau a materialelor care vor fi trimise prin poștă sau distribuite; pregătirea publicității și a materialelor de la punctul de vânzare; informarea personalului de vânzări care va lucra pe teren; stabilirea bonificațiilor pentru distribuitori; achiziționarea și inscripționarea suplimentelor speciale sau a materialului pentru ambalare; producerea unor stocuri în avans, care să fie gata de lansare la o anumită dată; și, în sfârșit, distribuția către detailist.[65] *Timpul de derulare* începe cu lansarea promoției și se încheie când 95% din marfa care face obiectul promovării se află în mâinile consumatorilor.

Producătorii pot evalua programul folosind trei metode: informații privind vânzările, chestionarea clienților și experimentele. Prima metodă utilizează *informațiile de vânzare obținute cu ajutorul scanerelor*. Marketerii pot să analizeze tipul de oameni care au beneficiat de avantajele promovării, ce au cumpărat acești oameni înainte de

promovare și ce comportament au avut ulterior față de marca promovată și față de alte mărci. A atras promovarea noi persoane dispuse să încerce marca și, a stimulat mai multe achiziții din partea clienților existenți?

În general, promovarea vânzărilor dă cele mai bune rezultate atunci când îi atrage pe clienții concurenților, care apoi preferă să rămână atașați de noua marcă. Dacă produsul firmei nu este superior, cota de piață va reveni probabil la nivelul de dinaintea promovării. *Sondajele în rândul clienților* pot fi derulate pentru a afla cât de mulți clienți își amintesc de promovare, cât de mulți au beneficiat de ea și în ce mod le-a modificat promovarea comportamentul ulterior de alegere a mărcii.[66] Promovarea vânzărilor poate fi evaluată, de asemenea, prin experimente care variază caracteristici cum ar fi valoarea stimulentului, durata și mijlocul de distribuție. De exemplu, cupoanele ar putea fi expediate doar către jumătate din gospodăriile care compun un set selectat de consumatori. Informațiile obținute pe baza scanerelor pot fi folosite pentru a afla dacă aceste cupoane au determinat mai mulți oameni să cumpere produsul și când l-au cumpărat.

Există unele costuri suplimentare, pe lângă costul promovărilor ca atare. În primul rând, promovările pot diminua fidelitatea față de marcă pe termen lung. În al doilea rând, promovările pot fi mai scumpe decât par. Unele sunt îndreptate inevitabil spre consumatori nepotriviți. În al treilea rând, există costul ciclurilor de producție speciale, al unui efort suplimentar din partea forței de vânzări și al gestionării cerințelor de promovare. În sfârșit, anumite promovări îi irită pe detailiști, care pot solicita bonificații comerciale suplimentare sau pot refuza să coopereze.[67]

Evenimente și experiențe

Conform IEG Sponsorship Report, pe parcursul anului 2004 urmau să fie cheltuiți pe sponsorizări, în America de Nord, 11,4 miliarde de dolari, 69% din această sumă mergând spre sport; 10% spre turnee artistice și atracții; 7% spre festivaluri, târguri și evenimente anuale; 5% spre arte; iar 9% spre marketingul diverselor cauze sociale. Devenind parte a unui moment special și din ce în ce mai relevant, din punct de vedere personal, pentru consumatori, implicarea în evenimente poate lărgi și aprofunda relația firmei cu piața-țintă.

În același timp, contactul cotidian cu mărcile poate și el să influențeze atitudinile și convingerile consumatorilor. *Atmosfera* este un „mediu ambalat" care creează sau întărește preferința față de achiziția produsului. Birourile firmelor de avocatură, decorate cu carpete orientale și cu mobilă de stejar, comunică „stabilitate" și „succes".[68] Un hotel de cinci stele va folosi lustre elegante, coloane de marmură și alte semne tangibile ale luxului.

Recunoscând că poate să abordeze acum doar 15% din populație prin reclamele de la orele de vârf față de 40% la mijlocul anilor 1980, Coca-Cola și-a dirijat fondurile spre noi inițiative, care-i permit să se implice în activitățile favorite ale publicului-țintă.

Compania a creat „saloane pentru adolescenți" la Chicago și la Los Angeles, unde puștii se pot aduna și pot cumpăra Coke din automate transparente; pe situl său Web myCokeMusic.com din Marea Britanie a pus muzică, pe care utilizatorii o pot descărca; a atașat marca sa conținutului unor emisiuni TV din Statele Unite și până în Venezuela.[69]

Coca-Cola nu este singură în eforturile sale. Din ce în ce mai multe firme creează experiențe ale produsului și mărcii, în interiorul sau în afara locațiilor. Există un magazin Everything Coca-Cola la Las Vegas, un magazin interactiv M&M World în Times Square din New York și un centru de divertisment educativ General Mills Cereal Adventure în Mall of America din Minnesota.[70] Mărcile mici sunt, din necesitate, mai înclinate să folosească metode mai puțin costisitoare și mai puțin vizibile de sponsorizare și de comunicații. Cu un buget limitat, marca Yoo-hoo a ales să-i vizeze pe adolescenți prin sponsorizarea festivalului de muzică alternativă Warped Tour, cu mostre gratuite și concursuri. De exemplu, cei care merg la concerte pot primi gratuit produse, dacă sunt dispuși să soarbă băutura pe bază de ciocolată Yoo-hoo dintr-o cizmă (denumită „shoe-hoo").[71]

HARLEY-DAVIDSON

În ideea de a crea o experiență memorabilă privind marca, Harley-Davidson a decis „să aducă petrecerea în mijlocul oamenilor" pentru a sărbători cea de-a 100-a sa aniversare în 2003. Centenarul a fost unul de gală: tururi pe șosea, parade, muzică, curse de testare a motocicletelor, expoziții, petreceri cu circuit închis și chiar și două nunți. Caravana Ride Home Tour a parcurs patru circuite diferite prin țară, înainte de a ajunge la sediul central al firmei Harley din Milwaukee, pentru un final grandios al sărbătorii, cu durata de trei zile, la care au participat 150.000 de oameni. Alături de întărirea fidelității clienților, sărbătoarea a permis abordarea unui public nou și a ajutat la strângerea de fonduri destinate Asociației pentru Combaterea Distrofiei Musculare.[72]

Obiectivele evenimentelor

Marketerii descriu un număr de obiective pentru care sponsorizează evenimentele:

1. ***Pentru a putea să se identifice cu o anumită piață-țintă sau cu un anumit stil de viață.*** Clienții pot fi vizați pe criterii geografice, demografice, psihografice sau comportamentale, în concordanță cu evenimentele. Evenimentele pot fi alese pe baza atitudinii celor care participă la ele față de folosirea anumitor produse sau mărci. Companii cum ar fi Sony, Gillette și Pepsi și-au făcut publicitate pe parcursul competiției X Games, organizate bianual de ESPN, pentru a aborda grupul nestatornic al tinerilor între 12 și 19 ani.[73]
2. ***Pentru a spori notorietatea numelui firmei sau al produsului.*** Sponsorizarea oferă adesea o expunere susținută a unei mărci, condiție necesară pentru a impune recunoașterea mărcii. Prin alegerea inteligentă a evenimentelor sau activităților care vor fi sponsorizate, poate fi întărită identificarea cu un produs și, astfel, reamintirea unei mărci.

3. ***Pentru a crea sau a întări percepțiile clienților în privința asocierilor esențiale cu imaginea mărcii.*** Evenimentele au asocieri care ajută la crearea sau întărirea asocierilor cu marca. Anheuser-Busch a ales ca Bud Light să sponsorizeze Ironman și alte concursuri de triatlon, pentru că a dorit o imagine „sănătoasă" pentru berea sa.
4. ***Pentru a întări dimensiunile imaginii firmei.*** Sponsorizarea este percepută ca o manieră de a îmbunătăți percepțiile că firma este iubită, prestigioasă etc., astfel încât consumatorii vor avea încredere în firmă și o vor favoriza în opțiunile lor ulterioare de alegere a produsului.
5. ***Pentru a crea experiențe și a evoca sentimente.*** Sentimentele produse de un eveniment emoționant sau dătător de satisfacții pot fi legate, de asemenea, indirect de marcă. Marketerii pot folosi Web-ul pentru a oferi un sprijin suplimentar evenimentului și experiențe suplimentare.
6. ***Pentru a exprima angajamentul față de comunitate sau de problemele sociale.*** Marketingul legat de cauzele sociale constă în sponsorizări care presupun legături între firmă și organizații nonprofit și de caritate. Firme ca Timberland, Stoneyfield Farms, The Home Depot, Starbucks, American Express și Tom's of Maine au făcut din marketingul legat de cauzele sociale o piatră de temelie esențială a programelor lor de marketing.
7. ***Pentru a-i distra pe clienții esențiali sau a-i recompensa pe salariații esențiali.*** Multe evenimente includ folosirea unor corturi somptuos amenajate pentru primirea oaspeților sau alte servicii sau activități speciale care sunt rezervate doar sponsorilor și oaspeților lor. Implicarea clienților în eveniment în aceste moduri, precum și în altele asemănătoare, poate să stimuleze bunăvoința și să inițieze prețioase contacte de afaceri. Din perspectiva salariaților, evenimentele pot stimula implicarea și pot ridica moralul sau pot fi folosite ca un stimulent.
8. ***Pentru a permite ocazii de comercializare sau promoționale.*** Mulți marketeri organizează concursuri sau tombole, vând marfă, recurg la marketingul cu răspuns direct sau la alte activități de marketing cu ocazia organizării unui eveniment. Ford, AT&T Wireless și Nokia au folosit sponsorizarea emisiunii TV de mare audiență *American Idol* în acest mod.

În ciuda acestor avantaje potențiale, există și o serie de dezavantaje potențiale ale sponsorizării. Succesul unui eveniment poate fi incert și în afara controlului sponsorului. Deși numeroși consumatori vor aprecia sponsorii pentru oferirea asistenței financiare care a făcut posibilă organizarea evenimentului, o serie de consumatori pot totuși să respingă ideea de comercializare a evenimentelor.

Decizii importante

Realizarea unor evenimente sponsorizate care să se bucure de succes implică alegerea evenimentelor potrivite; conceperea programului optim de sponsorizare pentru eveniment; și determinarea efectelor sponsorizării.[74]

ALEGEREA OCAZIILOR DE SPONSORIZARE A EVENIMENTELOR Date fiind sumele mari de bani necesare și numărul ocaziilor de sponsorizare a evenimentelor, mulți marketeri adoptă o atitudine în mult mai mare măsură strategică, atunci când vine vorba de evenimentele în care vor fi implicați și de maniera în care se vor implica.

Evenimentul ales trebuie să concorde cu obiectivele de marketing și cu strategia de comunicare care au fost definite pentru marcă. Audiența oferită de eveniment trebuie să corespundă pieței-țintă a mărcii. Evenimentul trebuie să fie suficient de bine cunoscut public, să aibă imaginea dorită și să fie capabil să creeze efectele dorite în cadrul pieței-țintă. Consumatorii trebuie să facă asocieri favorabile cu sponsorul, pentru implicarea sa în eveniment. Un „eveniment ideal" ar putea fi unul: (1) a cărui audiență corespunde îndeaproape pieței-țintă dorite, (2) care generează multă atenție favorabilă, (3) care este unic, dar nu cu foarte mulți sponsori, (4) care conduce la activități auxiliare de marketing și (5) care reflectă sau întărește imaginea mărcii sau a firmei sponsorului.

Din ce în ce mai multe firme își folosesc numele pentru a sponsoriza arene, stadioane și alte locații în care au loc evenimentele.[75] Din 1999 până în 2004, peste 2 miliarde de dolari au fost cheltuiți pentru dreptul de atribuire a unor nume de firme principalelor complexuri sportive din America de Nord. De exemplu, Petco va plăti 60 de milioane de dolari timp de 22 de ani, pentru dreptul ca noul stadion de baseball din San Diego să se numească Petco Park.

CONCEPEREA PROGRAMELOR DE SPONSORIZARE Mulți marketeri cred că programul de marketing care însoțește sponsorizarea evenimentului este elementul care, în cele din urmă, determină succesul sponsorizării. Sponsorul se poate identifica din punct de vedere strategic cu un eveniment în mai multe moduri, inclusiv prin baniere, afișe și programe. Pentru un impact mai semnificativ, sponsorii completează de regulă asemenea activități cu mostre, premii, publicitate, promovări cu amănuntul și informații publice. Pe activitățile conexe de marketing trebuie să se cheltuiască de cel puțin două sau trei ori mai mult decât suma alocată sponsorizării. Producătorul de sucuri naturale Jamba Juice completează sponsorizarea curselor de atletism prin prezența unor alergători îmbrăcați în costume care imită bananele. Orice concurent care termină cursa înaintea unui sportiv costumat în banană primește gratuit suc pentru un an de zile. Banierele Jamba Juice sunt expuse de jur împrejur, iar sucurile sunt încercate de către cei care termină cursa și de către spectatori.[76]

Crearea evenimentelor prezintă o importanță deosebită în publicitatea pentru strângerea de fonduri destinate organizațiilor nonprofit. Cei care strâng fonduri au conceput un repertoriu larg de evenimente speciale, printre care: aniversări, expoziții de artă, licitații, serate de binefacere, jocuri de bingo, vânzări de carte, vânzări de prăjituri, concursuri, baluri, cine, târguri, prezentări de modă, petreceri în locuri neobișnuite, „teledonuri", vânzări de obiecte vechi, turnee și marșuri. Nici nu apare bine un nou tip de eveniment, cum ar fi marșurile în scop caritabil, că firmele concurente se și grăbesc să

creeze noi variante ale acestuia, cum ar fi „maratoane de lectură", „ciclodonuri" și „maratoane de jogging".[77]

MĂSURAREA REZULTATELOR ACTIVITĂȚILOR DE SPONSORIZARE Ca și în cazul relațiilor publice, măsurarea rezultatelor evenimentelor este dificilă. Există două abordări de bază pentru măsurarea efectelor activităților de sponsorizare: *metoda din perspectiva ofertei* se focalizează pe expunerea potențială a publicului față de marcă, prin evaluarea gradului de acoperire în media; iar *metoda din perspectiva cererii* se focalizează pe expunerea raportată din partea consumatorilor. Vom examina ambele abordări.

Metodele din perspectiva ofertei încearcă să aproximeze timpul sau spațiul de popularizare a evenimentului în media. De exemplu, poate fi estimat numărul de secunde în care marca este vizibilă pe ecranul televizorului sau numărul de rânduri din presa scrisă care a acoperit evenimentul și a menționat marca. Această unitate de măsură a „aparițiilor" potențiale este apoi transformată în „valoare" echivalentă (adică dolari pentru publicitate), conform prețurilor percepute pentru publicitate în respectivul vehicul media. O serie de consultanți ai sectorului de activitate au estimat că 30 de secunde de expunere a siglei pe parcursul unui eveniment televizat poate echivala cu 6%, 10% sau chiar 25% din cât valorează un spot de publicitate TV de 30 de secunde.

Deși metodele de expunere din perspectiva ofertei asigură unități cuantificabile de măsură, validitatea lor poate fi pusă sub semnul întrebării. Dificultatea rezidă în faptul că echivalarea acoperirii în media cu expunerea publicitară ignoră conținutul comunicațiilor pe care le primesc consumatorii. Cel care-și face publicitate folosește spațiu și timp mediatic pentru a comunica un mesaj conceput strategic. Acoperirea în media și transmisiile TV expun doar marca și nu-i înfrumusețează în mod neapărat semnificația, într-un mod direct. Deși unii specialiști din domeniul relațiilor publice consideră că o acoperire pozitivă în media poate avea o valoare de cinci până la zece ori mai mare decât valoarea publicității echivalente, se întâmplă rar ca sponsorizarea să asigure un tratament chiar atât de favorabil.[78]

Metoda din perspectiva cererii încearcă să identifice efectele pe care sponsorizarea le are asupra cunoașterii mărcii de către consumatori. Studiile de urmărire sau anchetele adaptate pot explora capacitatea pe care o are sponsorizarea unui eveniment de a influența conștientizarea, atitudinile sau chiar vânzările. Spectatorii la eveniment pot fi identificați și chestionați pentru a se stabili dacă își aduc aminte cine este sponsorul evenimentului, precum și atitudinile și intențiile ulterioare față de sponsor.

Relațiile publice

Nu numai că firma trebuie să se raporteze constructiv la clienți, furnizori și distribuitori, ea trebuie să se raporteze, de asemenea, la un număr mare de grupuri interesate din public. **Publicul** constituie orice grup care are un interes sau un impact efectiv sau potențial asupra capacității firmei de a-și îndeplini obiectivele. **Relațiile publice (RP)**

se referă la o diversitate de programe menite să promoveze sau să protejeze imaginea firmei sau a produselor sale.

O firmă inteligentă ia măsuri concrete pentru a întreține relații de succes cu categoriile de public pe care le consideră esențiale pentru reușita ei. Cele mai multe firme au un compartiment de relații publice care monitorizează atitudinile acestor grupuri și distribuie informații și realizează comunicări pentru a le câștiga bunăvoința. Cele mai bune compartimente de RP alocă timp pentru a sfătui managementul superior să adopte programe pozitive și să elimina practicile discutabile, astfel încât să se evite din start publicitatea negativă. Ele îndeplinesc următoarele cinci funcții:

1. ***Relații cu presa*** – Prezentarea știrilor și a informațiilor astfel încât organizația să fie pusă în cea mai favorabilă lumină.
2. ***Popularizarea produsului*** – Sponsorizarea eforturilor de a realiza o publicitate necomercială anumitor produse.
3. ***Comunicații corporatiste*** – Promovarea cunoașterii organizației prin comunicații interne și externe.
4. ***Lobby*** – Relații cu legiuitorii și cu oficialii guvernamentali, pentru a promova sau a combate legi și reglementări.
5. ***Consiliere*** – Sfătuirea managementului în legătură cu problemele de interes public, precum și cu poziția și cu imaginea firmei, atât în perioade bune, cât și în conjuncturi mai puțin bune.

Marketingul relațiilor publice

Numeroase firme trec la **marketingul relațiilor publice (MRP),** pentru a sprijini promovarea și imaginea firmei sau a produselor. MRP, ca și RP financiare și RP comunitare, servește o clientelă specială, formată în acest caz din compartimentul de marketing.[79]

Vechiul nume al MRP a fost cel de **publicitate necomercială**, definită ca sarcina de a asigura spațiu editorial – spre deosebire de spațiul plătit – în presa scrisă și în cea audiovizuală, pentru a promova sau a „aduce pe val" un produs, un serviciu, o idee, un loc, o persoană sau o organizație. MRP depășește condiția de simplă publicitate necomercială și joacă un rol important în îndeplinirea următoarelor sarcini:

■ ***Ajutorul dat la lansarea noilor produse.*** Succesul comercial uimitor al unor jucării cum ar fi Teenage Mutant Ninja Turtles, Mighty Morphin' Power Rangers, Beanie Babies și Pokémon se datorează în mare parte unei publicități necomerciale inteligente.

■ ***Ajutorul dat la repoziționarea pe piață a unui produs matur.*** Orașul New York a avut o presă extrem de negativă în anii 1970, până la lansarea campaniei „I Love New York".

■ ***Stimularea interesului față de o categorie de produse.*** Firmele și asociațiile patronale au folosit MRP pentru a trezi din nou interesul față de mărfuri în declin, cum

ar fi ouăle, laptele, carnea de vită și cartofii, și pentru a extinde consumul unor produse cum ar fi ceaiul, carnea de porc și sucul de portocale.

- ***Influențarea anumitor grupuri-țintă.*** McDonald's sponsorizează evenimente speciale, care au loc în cartierele comunităților hispanice și afro-americane, pentru a le câștiga bunăvoința.
- ***Apărarea produselor care au întâmpinat probleme publice.*** Profesioniștii RP trebuie să fie experți în gestionarea crizelor, cum ar fi incidentul din Belgia privind presupusa contaminare a băuturilor răcoritoare Coca-Cola, precum și criza Firestone privind problema anvelopelor defecte.
- ***Impunerea imaginii firmei într-un mod care să se reflecte favorabil asupra produselor sale.*** Discursurile și cărțile lui Bill Gates au ajutat la crearea unei imagini inovatoare a corporației Microsoft.

Pe măsură ce puterea publicității în masă se reduce, managerii de marketing se îndreaptă spre MRP, pentru a consolida notorietatea și cunoașterea mărcii, atât în cazul produselor noi, cât și în cazul celor consacrate. MRP este eficace, de asemenea, în menținerea contactului cu comunitățile locale și în abordarea anumitor grupuri. În mai multe situații, MRP s-a dovedit mai rentabil decât publicitatea. Cu toate acestea, el trebuie să fie planificat în strânsă legătură cu publicitatea.[80] În plus, managerii de marketing trebuie să dobândească noi aptitudini pentru folosirea resurselor MRP. Gillette este o companie care stabilește tendința în acest domeniu: fiecare manager de marcă comercială trebuie să aibă un buget pentru MRP și să justifice nefolosirea acestuia. Întreprins în bune condiții, impactul acestui efort poate fi semnificativ.

MEOW MIX

Firma Meow Mix demonstrează ceea ce ea însăși denumește „atitudine felină", prin adăugarea relațiilor publice în mixul său mediatic. După ce firma a repetat faimoasele sale reclame din anii 1970, cu pisici care cântă, cercetările la nivelul consumatorilor au demonstrat că proprietarii de pisici își lăsau adesea televizoarele deschise pentru animalele lor de companie. Agențiile de publicitate și de RP ale firmei, lucrând împreună, au venit cu ideea realizării unei emisiuni TV pentru pisici și pentru proprietarii acestora. Meow TV, care difuzează „Yoga pentru pisici" și alte emisiuni dedicate felinelor și proprietarilor lor, se transmite pe postul Oxygen Cable Network. Valoarea de relații publice a inițiativei a fost imensă. Interesul media față de realizarea emisiunilor TV și de căutarea, pe principalele piețe, în rândul iubitorilor de pisici a celor care vor apărea în emisiune, a generat peste 153 de milioane de referiri în presa scrisă și la televiziune – toate acestea cu un buget relativ modest, de 400.000 de dolari.[81]

În mod evident, relațiile publice creative pot influența gradul de notorietate la doar o parte din costul publicității. Firma nu plătește pentru spațiul sau timpul obținut în media. Ea plătește doar pentru personalul care concepe și transmite materialul mediatic și gestionează anumite evenimente. Dacă firma concepe o poveste interesantă, ea ar

putea fi preluată de media și va valora milioane de dolari în publicitate echivalentă. O serie de experți spun că, în ceea ce-i privește pe consumatori, aceștia sunt de cinci ori mai înclinați să se lase influențați de un articol, decât de publicitate. Iată un exemplu de campanie eficace de RP.

CONAGRA

În campania sa, care a câștigat premiul revistei *PRWeek* pentru cea mai bună campanie a anului 2001, ConAgra a descoperit o modalitate de a uni 80.000 de salariați și 80 de firme care operează independent, prin intermediul unei inițiative menite să susțină o cauză socială: „Să hrănim copiii mai bine". Cercetările au demonstrat că 12 milioane de copii se culcă cu regularitate flămânzi. A fost concepută o strategie pe trei niveluri: oferirea de alimente copiilor care aveau nevoie de ele, prin intermediul a 100 de cantine pentru copii; rezolvarea neajunsurilor din sistemul de distribuire a alimentelor; și sensibilizarea publicului la nivel național privind înfometarea copiilor, prin intermediul unei campanii publice de trei ani, împreună cu Ad Council (și încurajând mărcile companiei să-și conceapă propriile promovări de stopare a foametei).[82]

Principalele decizii în marketingul RP

Atunci când ia în considerare momentul și modul de folosire a MRP, managementul trebuie să stabilească obiectivele de marketing, să aleagă mesajele și vehiculele de RP, să implementeze planul cu atenție și să evalueze rezultatele. Principalele instrumente ale MRP sunt prezentate în tabelul 18.8.[83]

STABILIREA OBIECTIVELOR MRP poate să creeze *notorietate,* prin plasarea unor relatări în media, care să atragă atenția față de un produs, de un serviciu, de o persoană, de o organizație sau de o idee. MRP poate să dea *credibilitate*, prin comunicarea mesajului într-un context editorial. Poate ajuta la impulsionarea *entuziasmulu*i forței de vânzări și al distribuitorilor, prin istorisiri despre un nou produs, înainte ca acesta să fie lansat. Poate menține la un nivel scăzut *costul promovării*, întrucât MRP costă mai puțin decât promovarea prin poștă și decât publicitatea în media.

În timp ce practicanții RP abordează publicul-țintă prin mass media, MRP împrumută într-o măsură din ce în ce mai mare tehnicile și tehnologia marketingului cu răspuns direct, pentru a-i aborda pe membrii publicului-țintă în mod individual.

ALEGEREA MESAJELOR ȘI A VEHICULELOR Managerul MRP trebuie să identifice sau să conceapă povești interesante despre produs. Să presupunem că un colegiu relativ necunoscut are nevoie să fie mult mai cunoscut. Profesionistul din domeniul MRP va căuta poveștile. Există vreun cadru didactic al colegiului care să aibă la activ o experiență ieșită din comun sau care să lucreze la un proiect neobișnuit? Sunt predate la acest colegiu cursuri noi și neobișnuite? Are loc vreun eveniment interesant în campus? Dacă nu există povești interesante, profesioniștii MRP ar trebui să propună evenimente demne să devină subiect de știri, pe care colegiul le poate sponsoriza. În acest caz,

TABELUL 18.8 Principalele instrumente ale marketingului RP

Publicații: Firmele se bazează în mare măsură pe materiale publicate, pentru a aborda și a influența piețele-țintă. În această categorie intră rapoartele anuale, broșurile, articolele, buletinele informative și revistele editate de firme, precum și materialele audiovizuale.

Evenimente: Firmele pot atrage atenția față de noile produse sau față de alte activități ale lor, prin organizarea unor evenimente speciale, cum ar fi: conferințe de presă, seminarii, excursii, târguri, expoziții, concursuri și competiții și aniversări care vor avea impact asupra publicului-țintă.

Sponsorizări: Firmele își pot promova mărcile și numele de firmă prin sponsorizarea evenimentelor sportive și culturale, precum și a cauzelor sociale care se bucură de mult respect.

Știri: Una dintre principalele sarcini ale profesioniștilor în RP este adesea de a descoperi și a crea știri favorabile despre firmă, despre produsele sale și despre oamenii săi, și de a face în așa fel încât media să accepte comunicatele de presă și să participe la conferințele de presă.

Discursuri: Într-o măsură din ce în ce mai mare, directorii firmei trebuie să răspundă întrebărilor ridicate de media sau să țină discursuri la asociațiile patronale sau la întâlnirile de vânzări, iar aceste apariții pot să consolideze imaginea firmei.

Activități în serviciul public: Firmele pot câștiga bunăvoință contribuind cu bani și timp la cauzele sociale.

Mijloace de comunicare a identității: Firmele au nevoie de o identitate vizuală pe care publicul să o recunoască imediat. Identitatea vizuală este transmisă prin sigla, articolele de birotică, broșurile, semnele indicatoare, formularele tipizate de afaceri, cărțile de vizită, clădirile, uniformele și codul de ținută ale firmei.

dificultatea constă în a crea un subiect de știri. Ideile de RP includ găzduirea unor importante conferințe academice, invitarea experților sau a celebrităților pentru a ține discursuri și organizarea conferințelor de presă. Fiecare eveniment este o ocazie de a concepe o multitudine de povești, îndreptate spre diverse grupuri de public.

Cei mai buni profesioniști în MRP sunt capabili să găsească și să creeze relatări interesante chiar și pentru produse normale sau demodate. Iată o recentă poveste de succes.

PBS BLUES

Având ca obiectiv să schimbe percepția generală conform căreia genul muzical al „blues-ului" era în curs de dispariție, PBS a lansat Blues Project, pentru a le reaminti oamenilor ce influență a avut blues-ul asupra altor genuri muzicale, cum ar fi rock-ul și hip-hop-ul, și a reînnoi interesul față de blues. Efortul multimedia cuprinzător, condus de către faimosul regizor Martin Scorsese, a înregistrat un prim succes atunci când Congresul S.U.A. a declarat anul 2003 drept Anul Blues-ului. Apoi au fost organizate o serie de activități și de evenimente: un serial de televiziune cu șapte episoade, un sit Web, un program la radio timp de 13 săptămâni, un ghid pentru profesori, o carte scrisă de Scorsese, o expoziție itinerantă și un concert la Radio City Music Hall. Campania a beneficiat de circa un miliard de referințe pozitive în media și de peste 1.000 de articole de mare interes în publicații de renume, fapt care a condus la o creștere efectivă a vânzărilor de CD-uri cu muzică blues.[84]

IMPLEMENTAREA PLANULUI ȘI EVALUAREA REZULTATELOR Contribuția MRP la profit este dificil de determinat, întrucât acesta este folosit alături de alte instrumente de promovare. Cele mai întâlnite trei modalități de determinare a eficienței MRP sunt: numărul de expuneri; schimbarea în ceea ce privește notorietatea, cunoașterea sau atitudinea; și contribuția la vânzări și profituri.

Cea mai simplă metodă de măsurare a eficacității MRP este cea a numărului de *expuneri* din media. Specialiștii în relații publice îi oferă clientului un dosar cu toate articolele care au prezentat știri despre produs, însoțite de o declarație sinteză de tipul:

> Acoperirea mediatică a inclus 3.500 inci-coloană de știri și fotografii, în 350 de publicații, cu un tiraj total de 79,4 milioane de exemplare; 2 500 minute de transmisii la 290 de posturi de radio, cu o audiență estimată la 65 de milioane de ascultători; și 660 de minute de transmisii la 160 de posturi de televiziune, cu o audiență estimată de 91 de milioane de spectatori.Dacă acest timp și spațiu ar fi fost achiziționat la costurile practicate pentru reclame, suma cheltuită s-ar fi ridicat la 1.047.000 USD.[85]

Această unitate de măsură nu este foarte satisfăcătoare, fiindcă nu conține nici o indicație privind numărul de oameni care, au citit, au auzit sau și-au reamintit efectiv mesajul și nici nu se știe la ce s-au gândit după aceea; așa cum nu conține nici informații despre publicul efectiv abordat, dat fiind că publicațiile se suprapun în ceea ce privește cititorii. Întrucât scopul publicității necomerciale este acoperirea și nu frecvența, va fi mai util să aflăm numărul de expuneri neduplicate.

O unitate de măsură mai bună este schimbarea în ceea ce privește notorietatea, cunoașterea sau atitudinea față de produs, care rezultă dintr-o campanie de MRP (după ce este luat în considerare și efectul altor instrumente de promovare). De exemplu, cât de mulți oameni își aduc aminte că au auzit știrea? Cât de mulți au discutat cu alți semeni despre această știre (determinarea publicității orale)? Cât de mulți și-au schimbat părerea după ce au auzit știrea?

Impactul asupra vânzărilor și profitului este cea mai satisfăcătoare unitate de măsură. De exemplu, mâncarea pentru pisici marca 9-Lives a înregistrat o creștere a vânzărilor cu 43%, după terminarea campaniei de RP avându-l ca personaj central pe Morris the Cat. Dar publicitatea și promovarea vânzărilor au fost și ele intensificate. Să presupunem că vânzările totale au crescut cu 1,5 milioane de dolari, iar managementul estimează că MRP a contribuit cu 15% la această creștere. Atunci, randamentul investiției în MRP este calculat în felul următor:

Creșterea totală a vânzărilor	1.500.000 dolari
Creșterea estimată a vânzărilor datorată RP (15%)	225.000
Marja de contribuție din vânzările produsului (10%)	22.500
Costul direct total al programului de MRP	210.000
Marja de contribuție adăugată de investiția în RP	12.500
Randamentul investiției în MRP (12.500 dolari/10.000 dolari)	125%

REZUMAT

1. Publicitatea este orice formă plătită de prezentare și promovare nepersonală a ideilor, a bunurilor sau a serviciilor, de către un sponsor identificat. Își fac publicitate nu numai firmele, ci și societățile de caritate, organizațiile nonprofit și agențiile guvernamentale.
2. Conceperea unui program de publicitate este un proces în cinci etape: (1) stabilirea obiectivelor de publicitate; (2) stabilirea bugetului; (3) alegerea mesajului de publicitate și a strategiei creative; (4) decizia privind media; (5) evaluarea comunicării și a efectelor asupra vânzărilor.
3. Promovarea vânzărilor constă dintr-o combinație diversă de instrumente de stimulare, cele mai multe pe termen scurt, menite să încurajeze o achiziție mai rapidă sau în cantități mai mari a anumitor produse sau servicii, de către consumatori sau comercianți. Promovarea vânzărilor include instrumente pentru promovarea către consumatori, promovarea către comercianți și promovarea către clienții organizaționali și forța de vânzări (târguri și conferințe, concursuri pentru reprezentanții de vânzări și publicitatea specială). La folosirea promovării vânzărilor, firma trebuie să-și stabilească obiectivele, să aleagă instrumentele, să conceapă un program, să testeze în prealabil programul, să-l implementeze și, în final, să-l controleze și să-i evalueze rezultatele.
4. Evenimentele și experiențele sunt un mijloc de a lua parte la momente speciale și mai relevante din punct de vedere personal, din viețile consumatorilor. Implicarea în evenimente poate lărgi și aprofunda relațiile sponsorului cu piața sa țintă, dar numai dacă este gestionată corespunzător.
5. Relațiile publice (RP) implică o diversitate de programe menite să promoveze sau să protejeze imaginea firmei sau a produselor sale. Numeroase firme din ziua de azi folosesc marketingul relațiilor publice (MRP), pentru a sprijini compartimentul de marketing în promovarea și impunerea imaginii firmei sau a produselor. MRP poate influența notorietatea în rândul publicului cu doar o parte din costul suportat pentru publicitate, fiind adesea și mult mai credibil. Principalele instrumente de RP sunt publicațiile, evenimentele, știrile, discursurile, activitățile în serviciul public și mijloacele de comunicare a identității.

APLICAȚII

Dezbatere de marketing: Publicitatea la TV și-a pierdut din putere?

Considerată mult timp cel mai de succes mijloc de publicitate, reclama la televizor a primit din ce în ce mai multe critici ca fiind prea scumpă și, chiar mai rău, pentru că nu mai este la fel de eficientă cum a fost odată. Criticii susțin că telespectatorii fug de multe reclame, comutând pe un alt post, și că este dificil să faci o impresie puternică. Viitorul, pretind unii, îi aparține publicității on-line. Partizanii publicității la TV nu sunt de acord, susținând că impactul multisenzorial al televiziunii nu poate fi depășit și că nu există alte mijloace de comunicare care să ofere același impact potențial.

Adoptați o poziție: „Publicitatea la TV și-a pierdut din importanță" sau „Publicitatea la TV constituie încă mijlocul cel mai puternic de publicitate".

Discuție de marketing

Enumerați câteva dintre reclamele TV care vă plac cel mai mult! De ce? Cât de eficace sunt mesajul și strategiile creative? Cum adaugă acestea la valoarea de capital a mărcii?

MARKETING sub reflector

Virgin Group

Flamboaiant-iconoclastul personaj Richard Branson a apărut pe scena britanică în anii '970, cu firma sa inovatoare Virgin Records. El a semnat contracte cu artiști necunoscuți, pe care nimeni nu i-ar fi băgat în seamă, și a început un maraton de publicitate necomercială care continuă și în prezent. De atunci, el a vândut Virgin Records (către Thorn-EMI, pentru circa 1 miliard de dolari, în 1992), dar a creat peste 200 de firme, în întreaga lume, al căror venit însumat depășește 5 miliarde de dolari.

Numele Virgin – o marcă situată pe locul trei în Marea Britanie, în clasamentul respectului de care se bucură în rândul clienților – și personalitatea lui Branson cimentează cele 200 de firme. Numele Virgin apare pe diverse produse și servicii, cum ar fi: avioane, trenuri, finanțe, băuturi răcoritoare, muzică, telefoane mobile, mașini, vinuri, edituri și chiar și rochii de mireasă. În ciuda diversității, toate au conotația de „valoare avantajoasă", calitate, inovație, distracție și un anume spirit competitiv. Virgin Group caută noi ocazii pe piețele cu clienți serviți necorespunzător, cu prețuri excesiv de mari și cu o concurență prea placidă. Branson i-a numit pe acești concurenți ostili clienților „lupi mari și răi". „Oriunde îi găsim, există o ocazie clară pentru Virgin să facă lucrurile mai bine decât concurența. Noi oferim încredere, inovație și o atitudine prietenoasă față de client, acolo unde toate aceste lucruri nu există", spune Branson.

De exemplu, Branson a lansat Virgin Atlantic Airways pentru a se lua la întrecere cu compania British Airways, pe care o considera un concurent greoi și cu tarife exagerate. Maestru al publicității necomerciale strategice, Branson a anunțat noua linie aeriană într-un mod care să-i garanteze o publicitate gratuită. Purtând o uniformă a piloților din primul război mondial, el a anunțat constituirea Virgin Atlantic Airways pe data de 29 februarie 1984. Primul zbor al liniei, pe 22 iunie 1984, a decolat încărcat cu celebrități și jurnaliști. La bord se aflau o fanfară, chelneri de la Maxim's puși la patru ace și șampanie gratis, care curgea valuri! Petrecerea din avion s-a bucurat de atenția presei internaționale și de publicitate gratuită în valoare de milioane de dolari. Branson știa că fotografii au o anumită treabă de făcut și că aveau să se întoarcă la evenimentele lui, dacă le oferea motive întemeiate.

De o manieră similară, când Branson a lansat Virgin Cola în Statele Unite, în 1998, a venit cu un tanc militar pe Fifth Avenue din New York, rezultatul fiind că a dat interviuri la toate emisiunile de dimineață de la posturile TV. În 2002, a venit în Times Square pe o macara, pentru a-și anunța lansarea activității de telefonie mobilă. În 2004, când a lansat o linie de „jucărioare electronice" la modă, denumită Virgin Pulse, Branson a apărut din nou în centrul atenției, de data aceasta la un club de noapte din New York. El a venit îmbrăcat în colanți de culoarea pielii, cu un CD-player portabil agățat de brâu care să-i acopere cât de cât „bijuteriile de familie".

Virgin Group evoluează cu fiecare nouă activitate. „Marca este regenerată, și nu doar extinsă într-un sens convențional, prin fiecare activitate în care ne implicăm", spune Branson. „Suntem, în esență, o organizație cu capital de risc mai neobișnuită: una cu nume de marcă". În loc să le acorde, pur și simplu, doar ajutor financiar, Virgin Group le oferă o marcă puternică și resurse de management organizațiilor stagnante pe care le achiziționează Branson. Branson își păstrează, de regulă, un pachet de control de 51% din capitalul tuturor activităților cu marca Virgin, dar insistă asupra unei structuri de management foarte descentralizate și aplatizate, astfel încât angajații sunt împuterniciți să ia decizii.

Deși Branson evită cercetarea tradițională de piață în favoarea unei atitudini de tipul „dă-o naibii de cercetare, hai s-o facem", el păstrează constant contactul cu clienții. Când a înființat Virgin Atlantic, suna lunar 50 de clienți, pentru a discuta cu ei și a le cere părerea. El apărea în aeroporturi pentru a se întâlni cu clienții, iar dacă avionul întârzia, le oferea certificate de cadouri în magazinele Virgin Megastore sau rabaturi pentru călătoriile viitoare.

Campaniile de marketing ale mărcii Virgin includ reclame în presă și la radio, publicitate prin poștă și materiale la punctul de vânzare. De exemplu, Virgin Mobile a desfășurat o campanie de publicitate prin ilustrate poștale, care le oferea clienților rabaturi la noile telefoane achiziționate.

Pentru a identifica unde trăiesc ascultătorii postului de radio Virgin Radio, care se difuzează pe Web, compania a înființat clubul VIP. Ascultătorii se înscriu în club oferindu-și codul poștal, fapt care îi permite companiei Virgin Radio să-și dirijeze promovările și publicitatea către anumite locații, exact la fel ca un post de radio local. Cunoscut odată drept „capitalistul hippy", acum înnobilat de regina Angliei, Sir Richard Branson continuă să caute noi afaceri și să genereze publicitate necomercială în stilul lui caracteristic, plin de șarm. Ținând minte sfatul prietenului său despre publicitatea necomercială – „Dacă nu le oferi o fotografie pe care să o publice pe prima pagină, ei nu vor mai veni la următorul eveniment" – Branson le oferă întotdeauna fotografilor un motiv de a se reîntoarce.

Întrebări pentru discuție

1. Care au fost factorii esențiali ai succesului pentru Virgin?
2. Prin ce este vulnerabilă Virgin? Ce ar trebui să facă în acest sens?
3. Ce recomandări le-ați face directorilor de marketing ai companiei Virgin pentru viitor? Ce ar trebui să facă neapărat în domeniul marketingului?

Surse: Sean Hargrave, „Making Waves", *New Media Age*, 15 ianuarie 2004, pag. 24-27; Adam Lashinsky, „Shootout in Gadget Land", *Fortune*, 10 noiembrie 2003, pag. 74; Sam Hill și Glenn Rifkin, *Radical Marketing* (New York: Harper Business, 1999); „Virgin Holiday Store Hires HHM for Major Push", *Precision Marketing*, 23 ianuarie 2004, pag. 3-4; „Virgin Mobile Postcards Offer Discounts", *Precision Marketing*, 23 ianurie 2004, pag. 5-6; și <www.virgin.com>.

NOTE

1. Jack Neff și Lisa Sanders, „It's Broken", *Advertising Age*, 16 februarie 2004, pag. 1, 30.
2. Ellen Neuborne, „Ads That Actually Sell Stuff", *Business 2.0*, iunie 2004, pag. 78.
3. Russell H. Colley, *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Result*s (New York: Association of National Advertisers, 1961).
4. William L. Wilkie și Paul W. Farris, „Comparison Advertising: Problem and Potential", *Journal of Marketing* (octombrie 1975): 7-15.
5. Randall L. Rose, Paul W. Miniard, Michael J. Barone, Kenneth C. Manning și Brian D. Till, „When Persuasion Goes Undetected: The Case of Comparative Advertising", *Journal of Marketing Research* (august 1993): 315-330; Sanjay Putrevu și Kenneth R. Lord, „Comparative and Noncomparative Advertising: Attitudinal Effects under Cognitive and Affective Involvement Conditions", *Journal of Advertising* (iunie 1994): 77-91; Dhruv Grewal, Sukumar Kavanoor și James Barnes, „Comparative versus Noncomparative Advertising: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing* (octombrie 1997): 1-15; Dhruv Grewal, Kent B. Monroe și P. Krishnan, „The Effects of Price-Comparison Advertising on Buyers' Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value, and Behavioral Intentions", *Journal of Marketing* (aprilie 1998): 46-59.
6. Pentru o bună analiză, vezi David A. Aaker și James M. Carman, „Are You Overadvertising?", *Journal of Advertising Research* (august-septembrie 1982): 57-70.
7. Donald E. Schultz, Dennis Martin și William P. Brown, *Strategic Advertising Campaigns* (Chicago: Crain Books, 1984), pag. 192-197.
8. Rajesh Chandy, Gerard J. Tellis, Debbie MacInnis și Pattana Thaivanich, „What to Say When: Advertising Appeals in Evolving Markets", *Journal of Marketing Research* 38, nr. 4 (noiembrie 2001); Gerard J. Tellis, Rajesh Chandy și Pattana Thaivanich, „Decomposing the Effects of Direct Advertising: Which Brand Works, When, Where, and How Long?", *Journal of Marketing Research* 37 (februarie 2000): 32-46.
9. Vezi George S. Low și Jakki J. Mohr, „Brand Managers' Perceptions of the Marketing Communications Budget Allocation Process" (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, Report No. 98-105, martie 1998); și lucrarea lor „The Advertising Sales Promotion Trade-Off: Theory and Practice" (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, Report No. 92-127, octombrie 1992). Vezi, de asemenea, Gabriel J. Beihal și Daniel A. Sheinen, „Managing the Brand in a Corporate Advertising Environment: A Decision-Making Framework for Brand Managers", *Journal of Advertising* 17 (22 iunie 1998): 99.
10. Chad Bray, „If It Quacks, It May Be an Insurance Ad", *Wall Street Journal*, 2 aprilie 2003, pag. B4; Stuart Elliott, „Why a Duck? Because It Sells Insurance", *New York Times*, 24 iunie 2002, pag. C11.
11. James B. Amdorfer, „Absolut Ads Sans Bottle Offer a Short-Story Series", *Advertising Age*, 12 ianuarie 1998, pag. 8; Shelly Branch, „Absolut's Latest Ad Leaves Bottle Behind", *Wall Street Journal*, 3 mai 2001, pag. B9.
12. „Radio Is Everyone", Supliment de publicitate al Biroului de Publicitate la Radio.
13. David Ogilvy, *Ogilvy on Advertising* (New York: Vintage Books, 1983).
14. Pentru informații suplimentare, vezi Dorothy Cohen, *Legal Issues in Marketing Decision Making* (Cincinnati, OH: South-Western, 1995).
15. Kim Bartel Sheehan, *Controversies in Contemporary Advertising* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2003).
16. „Calvin Klein: A Case Study", Media Awareness Network, Ottawa, Ontario.
17. Suzanne Vranica, „Sirius Ad is Best for Most Sexist", *Wall Street Journal*, 1 aprilie 2004, pag. B6.
18. Schultz și colectivul, *Strategic Advertising Campaigns*, pag. 340.
19. Herbert E. Krugman, „What Makes Advertising Effective?", *Harvard Business Review* (martie – aprilie 1975): 98.
20. Thomas H. Davenport și John C. Beck, *The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
21. Demetrios Vakratsas, Fred M. Feinberg, Frank M. Bass și Gurumurthy Kalyanaram, „The Shape of Advertising Response Functions Revisited: A Model of Dynamic Probabilistic Thresholds", *Marketing Science* 23, nr. 1 (iarna 2004): 109-119.
22. Susan Thea Posnock, „It Can Control Madison Avenue", *American Demographics* (februarie 2004): 29-33.
23. James Betzold, „Jaded Riders Are Ever-Tougher Sell", *Advertising Age*, 9 iulie 2001; Michael McCarthy, „Ads Are Here, There, Everywhere", *USA Today*, 19 iunie 2001; Kipp Cheng, „Captivating Audiences", *Brandweek*, 29 noiembrie 1999; Michael McCarthy, „Critics Target «Omnipresent» Ads", *USA Today*, 16 aprilie 2001.
24. Nate Nickerson, „How About This Beer Label: I'M IN ADVERTISING", *Fast Company*, martie 2004, pag. 45; Tony Case, „Crispin, Porter + Bogusky", Adweek, 21 iunie 2004.
25. Sam Jaffe, „Easy Riders", *American Demographics* (martie 2004): 20-23.
26. Theresa Howard, „Ads Seek Greatness", *USA Today*, 23 iunie 2004, pag. 4B.
27. Jeff Pelline, „New Commercial Twist in Corporate Restrooms", *San Francisco Chronicle*, 6 octombrie 1986.
28. Brian Steinberg și Suzanne Vranica, „Prime-Time TV's New Guest Stars: Products", *Wall Street Journal*, 13 ianuarie 2004, pag. B1, B4.
29. Jane Weaver, „A License to Shill", MSNBC News, 17 noiembrie 2002.
30. Joanne Lipman, „Product Placement Can Be Free Lunch", *Wall Street Journal*, 25 noiembrie 1991; John Lippman și Rick Brooks, „Hot Holiday Flick Pairs FedEx, Hanks", *Wall Street Journal*, 11 decembrie 2000, pag. B1, B6.

31. Warren Berger, „That's Advertainment", *Business 2.0*, martie 2003, pag. 91-95.
32. Catherine P. Taylor, „Digitas", *Brandweek IQ Quarterly*, 23 februarie 2004, pag. 24-25.
33. Jean Halliday, „Mazda Goes Viral to Tout New Cars", *Automotive News*, 24 noiembrie 2003, pag. 42B.
34. Matthew Boyle, „Hey Shoppers: Ads on Aisle 7!", *Fortune*, 24 noiembrie 2003.
35. Richard Linnett, „Friends' Tops TV Price Chart", *Advertising Age*, 15 septembrie 2003, pag. 1, 46.
36. Michael A. Kamins, Lawrence J. Marks și Deborah Skinner, „Television Commercial Evaluation in the Context of Program Induced Mood: Congruency versus Consistency Effects", *Journal of Advertising* (iunie 1991): 1-14.
37. Kenneth R. Lord și Robert E. Burnkrant, „Attention versus Distraction: The Interactive Effect of Program Involvement and Attentional Devices on Commercial Processing", *Journal of Advertising* (martie 1993): 47-60; Kenneth R. Lord, Myung-Soo Lee și Paul L. Sauer, „Program Context Antecedents of Attitude Toward Ratio Commercials", *Journal of the Academy of Marketing Science* (iarna 1994): 3-15.
38. Roland T. Rust, *Advertising Media Models: A Practical Guide* (Lexington, MA: Lexington Books, 1986).
39. Hani I. Mesak, „An Aggregate Advertising Pulsing Model with Wearout Effects", *Marketing Science* (vara 1992): 310-326; Fred M. Feinberg, „Pulsing Policies for Aggregate Advertising Models", *Marketing Science* (vara 1992): 221-234.
40. Josephine L.C.M. Woltman Elpers, Michel Wedel și Rik G. M. Pieters, „Why Do Consumers Stop Viewing Television Commercials? Two Experiments on the Influence of Moment-to-Moment Entertainment and Information Value", *Journal of Marketing Research* 40 (noiembrie 2003): 437-453.
41. Kristian S. Palda, *The Measurement of Cumulative Advertising Effect* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1964), pag. 87; David B. Montgomery și Alvin J. Silk, „Estimating Dynamic Effects of Market Communications Expenditures", *Management Science* (iunie 1972): 485-501.
42. <www.infores.com>; Leonard M. Lodish, Magid Abraham, Stuart Kalmenson, Jeanne Livelsberger, Beth Lubetkin, Bruce Richardson și Mary Ellen Stevens, „How T.V. Advertising Works: A Meta Analysis of 389 Real World Split Cable T.V. Advertising Experiments", *Journal of Marketing Research* 32 (mai 1995): 125-139.
43. Alături de sursele citate mai sus, vezi David Walker și Tony M. Dubitsky, „Why Liking Matters", *Journal of Advertising Research* (mai – iunie 1994): 9-18; Abhilasha Mehta, „How Advertising Response Modeling (ARM) Can Increase Ad Effectiveness", *Journal of Advertising Research* (mai – iunie 1994): 62-74; Karin Holstius, „Sales Response to Advertising", *International Journal of Advertising* 9, nr. 1 (1990): 38-56; John Deighton, Caroline Henderson și Scott Neslin, „The Effects of Advertising on Brand Switching and Repeat Purchasing", *Journal of Marketing Research* (februarie 1994): 28-43; Anil Kaul și Dick R. Wittink, „Empirical Generalizations about the Impact of Advertising on Price Sensitivity and Price", *Marketing Science* 14, nr. 3, pct. 1 (1995): G151-60; Ajay Kalra și Ronald C. Goodstein, „The Impact of Advertising Positioning Strategies on Consumer Price Sensitivity", *Journal of Marketing Research* (mai 1998): 210-224; Gerard J. Tellis, Rajesh K. Chandy și Pattana Thaivanich, „Which Ad Works, When, Where, and How Often? Modeling the Effects of Direct Television Advertising", *Journal of Marketing Research* 37 (februarie 2000): 32-46.
44. Nigel Hollis, „The Link between TV Ad Awareness and Sales: New Evidence from Sales Response Modelling", *Journal of the Market Research Society* (ianuarie 1994): 41-55.
45. După Robert C. Blattberg și Scott A. Neslin, *Sales Promotion: Concepts, Methods, and Strategies* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990). Acest manual oferă cea mai cuprinzătoare și analitică analiză a promovării vânzărilor efectuată până în prezent. O trecere în revistă extrem de actuală și de cuprinzătoare a lucrărilor academice privind promovarea vânzărilor poate fi găsită la Scott Neslin, „Sales Promotion", în *Handbook of Marketing*, editată de către Bart Weitz și Robin Wensley (London: Sage Publications, 2002), pag. 310-338.
46. Kusum Ailawadi, Karen Gedentz și Scott A. Neslin, „Heterogenity and Purchase Event Feedback in Choice Models: An Empirical Analysis with Implications for Model Building", *International Journal of Research in Marketing* 16 (1999): 177-198. Vezi, de asemenea, Eric T. Anderson și Duncan Simester, „The Long-Run Effects of Promotion Depth on New Versus Established Customers: Three Field Studies", *Marketing Science* 23, nr. 1 (iarna 2004): 4-20.
47. Carl Mela, Kamel Jedidi și Douglas Bowman, „The Long Term Impact of Promotions on Consumer Stockpiling", *Journal of Marketing Research* 35, nr. 2 (mai 1998): pag. 250-262.
48. Harald J. Van Heerde, Peter S. H. Leeflang și Dick Wittink, „The Estimation of Pre- and Postpromotion Dips with Store-Level Scanner Data", *Journal of Marketing Research* 37, nr. 3 (august 2000): 383-395.
49. Paul W. Farris și John A. Quelch, „In Defense of Price Promotion", *Sloan Management Review* (toamna 1987): 63-69.
50. Tom Fredrickson, „Banks Return to Giveaways to Bring in Flighty Customers", *Crain's New York Business*, 15 martie 2004, pag. 30.
51. Roger A. Strang, „Sales Promotion: Fast Growth, Faulty Management", *Harvard Business Review* (iulie-august 1976): 116-119.
52. Pentru o sinteză bună a cercetărilor privind eventuala erodare de către promovare a francizelor de consum ale mărcilor importante, vezi Blattberg și Neslin, *Sales Promotion*.
53. AutoVIBES, *AutoBeat Daily*, 3 martie 2004; Karen Lundegaard și Sholnn Freeman, „Detroit's Challenge: Weaning Buyers from Years of Deals", *Wall Street Journal*, 6 ianuarie 2004, pag. A1, A2.
54. Robert George Brown, „Sales Response to Promotions and Advertising", *Journal of Advertising Research*

(august 1974): 36-37. Vezi, de asemenea, Carl F. Mela, Sunil Gupta și Donald R. Lehmann, „The Long-Term Impact of Promotion and Advertising on Consumer Brand Choice", *Journal of Marketing Research* (mai 1997): 248-261; Purushottam Papatla și Lakshman Krishnamurti, „Measuring the Dynamic Effects of Promotions on Brand Choice", *Journal of Marketing Research* (februarie 1996): 20-35; Kamel Jedidi, Carl F. Mela și Sunil Gupta, „Managing Advertising and Promotion for Long-Run Profitability", *Marketing Science* 18, nr. 1 (1999): 1-22.

55. Magid M. Abraham și Leonard M. Lodish, „Getting the Most Out of Advertising and Promotion", *Harvard Business Review* (mai-iunie 1990): 50-60. Vezi, de asemenea, Shuba Srinivasan, Koen Pauwels, Dominique Hanssens și Marnik Dekimpe, „Do Promotions Benefit Manufacturers, Retailers, or Both?", *Management Science*, 2004, în curs de apariție.
56. F. Kent Mitchel, „Advertising/Promotion Budgets: How Did We Get Here, and What Do We Do Now?", *Journal of Consumer Marketing* (toamna 1985): 405-447.
57. Pentru un model de stabilire a obiectivelor promovărilor, vezi David B. Jones, „Setting Promotional Goals: A Communications Relationship Model", *Journal of Consumer Marketing* 11, nr. 1 (1994): 38-49.
58. Sonia Reyes, „Krafting the Total Promo Package", *Brandweek*, 15 iulie 2002, pag. 24-27.
59. Vezi John C. Totten și Martin P. Block, *Analysing Sales Promotion: Text and Cases*, ed. a 2-a (Chicago: Dartnell, 1994), pag. 69-70.
60. Roger O. Crockett, „Penny-Pinchers' Paradise: E-coupons are Catching on Fast – and Companies are Learning How to Use Them", *BusinessWeek E.Biz*, 22 ianuarie 2001, pag. EB12; Bob Tedesch, „Consumers Downloading Coupons", *New York Times*, 17 martie 2003.
61. Paul W. Farris și Kusum L. Ailawadi, „Retail Power: Monster or Mouse?", *Journal of Retailing* (iarna 1992): 351-369.
62. „Retailers Buy Far in Advance to Exploit Trade Promotions", *Wall Street Journal*, 9 octombrie 1986, pag. 35; Rajiv Lal, J. Little și J. M. Vilas-Boas, „A Theory of Forward Buying, Merchandising, and Trade Deals", *Marketing Science* 15, nr. 1 (1996): 21-37.
63. Kenneth Hein, „Samsung Decodes the *Matrix* Mania", *Brandweek*, 22 martie 2004, pag. R3.
64. Arthur Stern, „Measuring the Effectiveness of Package Goods Promotion Strategies", lucrare prezentată pentru Association of National Advertisers, Glen Cove, New York, februarie 1978.
65. Kurt H. Schaffir și H. George Trenten, *Marketing Information Systems* (New York: Amacom, 1973), pag. 81.
66. Joe A. Dodson, Alice M. Tybout și Brian Sternthal, „Impact of Deals and Deal Retraction on Brand Switching", *Journal of Marketing Research* (februarie 1978): 72-81.
67. Cărțile despre promovarea vânzărilor includ cele scrise de Totten și Block, *Analyzing Sales Promotion: Text and Cases*; Don E. Schultz, William A. Robinson și Lisa A. Petrison, *Sales Promotion Essentials*, ed. a 2-a (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1994); John Wilmshurst, *Below-the-Line Promotion* (Oxford, England: Butterworth/Heinemann, 1993); Blattberg și Neslin, *Sales Promotion: Concepts, Methods, and Strategies*. Pentru o abordare calificată a sistemelor de promovare a vânzărilor, vezi John W. Keon și Judy Bayer, „An Expert Approach to Sales Promotion Management", *Journal of Advertising Research* (iunie-iulie 1986): 19-26.
68. Philip Kotler, „Atmospherics as a Marketing Tool", *Journal of Retailing* (iarna 1973-1974): 48-64.
69. Dean Foust, „Coke: Wooing the TiVo Generation", *BusinessWeek*, 1 martie 2004, pag. 77-78.
70. Kathleen Kerwin, „When the Factory Is a Theme Park", *BusinessWeek*, 3 mai 2004, pag. 94; Vanessa O'Connell, „You-Are-There' Advertising", *Wall Street Journal*, 5 august 2002, pag. B1 și B3.
71. Kenneth Hein, „The Age of Reason", *Brandweek*, 27 octombrie 2003, pag. 24-28.
72. Matt Kinsman, „Happy One Hundred", *Promo*, 1 august 2003.
73. Monte Burke, „X-treme Economics", *Forbes*, 2 februarie 2004, pag. 42-44.
74. Association of National Advertisers are o sursă utilă: *Event Marketing: A Management Guide*, care este disponibilă la http://www.ana.net/bookstore.
75. Ian Mount, „Exploding the Myths of Stadium Naming", *Business 2.0*, aprilie 2004, pag. 82.
76. Kelley Gates, „Wild in the Streets", *Brand Marketing* (februarie 2001): 54.
77. Dwight W. Catherwood și Richard L. Van Kirk, *The Complete Guide to Special Event Management* (New York: John Wiley, 1992).
78. William L. Shankin și John Kuzma, „Buying That Sporting Image", *Marketing Management* (primăvara 1992): 65.
79. Pentru o excelentă analiză, vezi Thomas L. Harris, *The Marketer's Guide to Public Relations* (New York: John Wiley, 1991). Vezi, de asemenea, Harris, *Value-Added Public Relations* (Chicago: NTC Business Books, 1998).
80. Tom Duncan, *A Study of How Manufacturers and Service Companies Perceive and Use Marketing Public Relations* (Muncie, IN: Ball State University, 1985). Pentru mai multe informații despre analiza în paralel a eficienței publicității și a eficienței RP; vezi Kenneth R. Lord și Sanjay Putrevu, „Advertising and Publicity: An Information Processing Perspective", *Journal of Economic Psychology* (martie 1993): 57-84.
81. Lisa Sanders, „Meow Mix TV Pulls off PR Coup", *Advertising Age*, 23 iunie 2003, pag. 18.
82. <www.coneinc.com>.
83. Pentru mai multe informații despre marketingul legat de cauzele sociale, vezi P. Rajan Varadarajan și Anil Menon, „Cause-Related Marketing: A Co-Alignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy", *Journal of Marketing* (iulie 1988): 58-74.
84. *PRWEEK* Awards, 2004.
85. Arthur M. Merims, „Marketing's Stepchild: Product Publicity", *Harvard Business Review* (noiembrie-decembrie 1972): 111-112. Vezi, de asemenea, Katherine D. Paine, „There Is a Method for Measuring PR", *Marketing News*, 6 noiembrie 1987, pag. 5.

CAPITOLUL 19 GESTIONAREA COMUNICĂRII PERSONALE: MARKETINGUL DIRECT ŞI VÂNZAREA PERSONALĂ

ÎN ACEST CAPITOL VOM ABORDA URMĂTOARELE CHESTIUNI:

1. Cum pot firmele să folosească marketingul direct integrat pentru obținerea avantajului competitiv?
2. Cum pot firmele să realizeze un marketing electronic eficace?
3. Cu ce decizii se confruntă firmele în proiectarea unei forțe de vânzări?
4. Cum gestionează firmele eficient forța de vânzări?
5. Cum pot reprezentanții de vânzări să-și îmbunătățească aptitudinile de vânzare, de negociere și de marketing al relațiilor?

În prezent, comunicările de marketing sunt percepute într-o măsură din ce în ce mai mare drept un dialog interactiv între firmă și clienții săi. Pentru a vinde către clienți, marketerii trebuie să muncească mult și să muncească inteligent. Firmele trebuie să se întrebe nu numai „Cum putem ajunge la clienții noștri?", ci și „Cum pot clienții noștri să ajungă la noi?". Datorită progreselor tehnologice, oamenii pot să comunice acum prin mass-media tradițională (ziare, reviste, radio, telefon, televiziune, panouri), dar și prin calculatoare, faxuri, telefoane celulare, pagere și dispozitive fără fir. Prin scăderea costurilor comunicațiilor, noile tehnologii au încurajat din ce în ce mai multe firme să se îndrepte dinspre comunicarea în masă spre comunicările mai precis dirijate și spre dialogul individual. Dar firmele își folosesc și forța de vânzări pentru a conferi o față umană marketingului lor.

Programul Phoenix al firmei Newell Rubbermaid se ocupă cu recrutarea absolvenților de colegiu și plasarea lor în magazinele Wal-Mart, Home Depot, Lowe's, precum și la alți detailiști, unde fac de toate: începând cu aranjarea mărfurilor pe rafturi și prezentarea în fața clienților a containerelor din plastic pentru alimente, rezistente la pete, și terminând cu organizarea unor jocuri interactive cu caracter promoțional, gen „vânătorii de comori". Cei peste 500 de absolvenți de colegiu angajați pentru acest program sunt aleși pe baza realizărilor lor din afara orelor de curs. Sportivii prezentabili sau președintele organizațiilor de studente au întâietate, datorită faptului că și-au dovedit ambiția, calitățile de lider și spiritul de echipă. Apoi, ei primesc o instruire intensivă în ceea ce privește strategiile de marketing eficiente în comerțul cu amănuntul, pentru a crește cererea consumatorilor în cele șapte până la opt magazine în care își desfășoară activitatea. Cu mașinile Chevrolet Trailblazer ce poartă sigla companiei, forța de vânzări foarte motivată și energică a generat an de an, în medie, o creștere a vânzărilor exprimată cu două cifre.[1]

Personalizarea comunicațiilor – și capacitatea de a spune și a face lucrul potrivit, pentru persoana potrivită, la momentul potrivit – este hotărâtoare. În acest capitol, vom analiza modul în care firmele își personalizează comunicările de marketing pentru a avea un impact mai mare. Vom începe prin evaluarea marketingului direct; apoi, vom lua în considerare vânzarea personală și forța de vânzări.

Marketingul direct

Marketingul direct reprezintă folosirea canalelor de legătură directă cu consumatorul pentru a-i aborda pe clienți și a le livra bunuri și servicii, fără folosirea mijlocitorilor de marketing. Aceste canale sunt: oferta directă prin poștă, vânzarea pe bază de cataloage, telemarketingul, televiziunea interactivă, vânzarea apelând la prezentările pe calculator, pentru public, siturile Web și dispozitivele mobile.

Operatorii de marketing direct caută un răspuns măsurabil, de regulă o comandă din partea clientului, motiv pentru care activitatea lor este denumită uneori **marketing cu comandă directă**. Astăzi, mulți dintre ei folosesc marketingul direct pentru a construi o relație pe termen lung cu clientul.[2] Ei expediază felicitări pentru ziua de naștere, materiale informative sau mici premii către anumiți clienți. Liniile aeriene, hotelurile și alte tipuri de firme construiesc relații puternice cu clienții prin programe de recompensare a frecvenței și programe de cluburi.

Marketingul direct este unul dintre mijloacele de servire a clienților cu cel mai înalt ritm de creștere. Din ce în ce mai mulți operatori de pe piața clienților organizaționali s-au orientat spre oferta directă prin poștă și spre telemarketing, ca răspuns la costurile înalte și în creștere ale abordării piețelor clienților organizaționali prin intermediul forței de vânzări. Pe ansamblu, vânzările prin marketing direct generează circa 9% din economia Statelor Unite.[3]

Alături de încercarea de a crește productivitatea forței de vânzări, firmele caută să folosească unități de vânzare prin poștă și la telefon, pentru a reduce cheltuielile de deplasare pe teren a reprezentanților. Vânzările realizate prin intermediul canalelor tradiționale de marketing direct (cataloage, poștă și telemarketing) au crescut rapid. În timp ce vânzările cu amănuntul din Statele Unite cresc cu circa 3% anual, vânzările prin cataloage și prin poștă cresc cu o rată aproape dublă față de primele. Vânzările directe includ vânzările către piața de consum (53%), vânzările către clienții organizaționali (27%) și obținerea fondurilor de către instituțiile de caritate (20%). Cheltuielile totale în media pentru marketingul direct în anul 2000 (poștă, telefon, difuzare radio-TV, Internet, ziare, reviste etc.) au fost estimate la 236,3 miliarde de dolari.[4] Figura 19.1 ne oferă o defalcare a diferitelor tipuri de marketing direct.

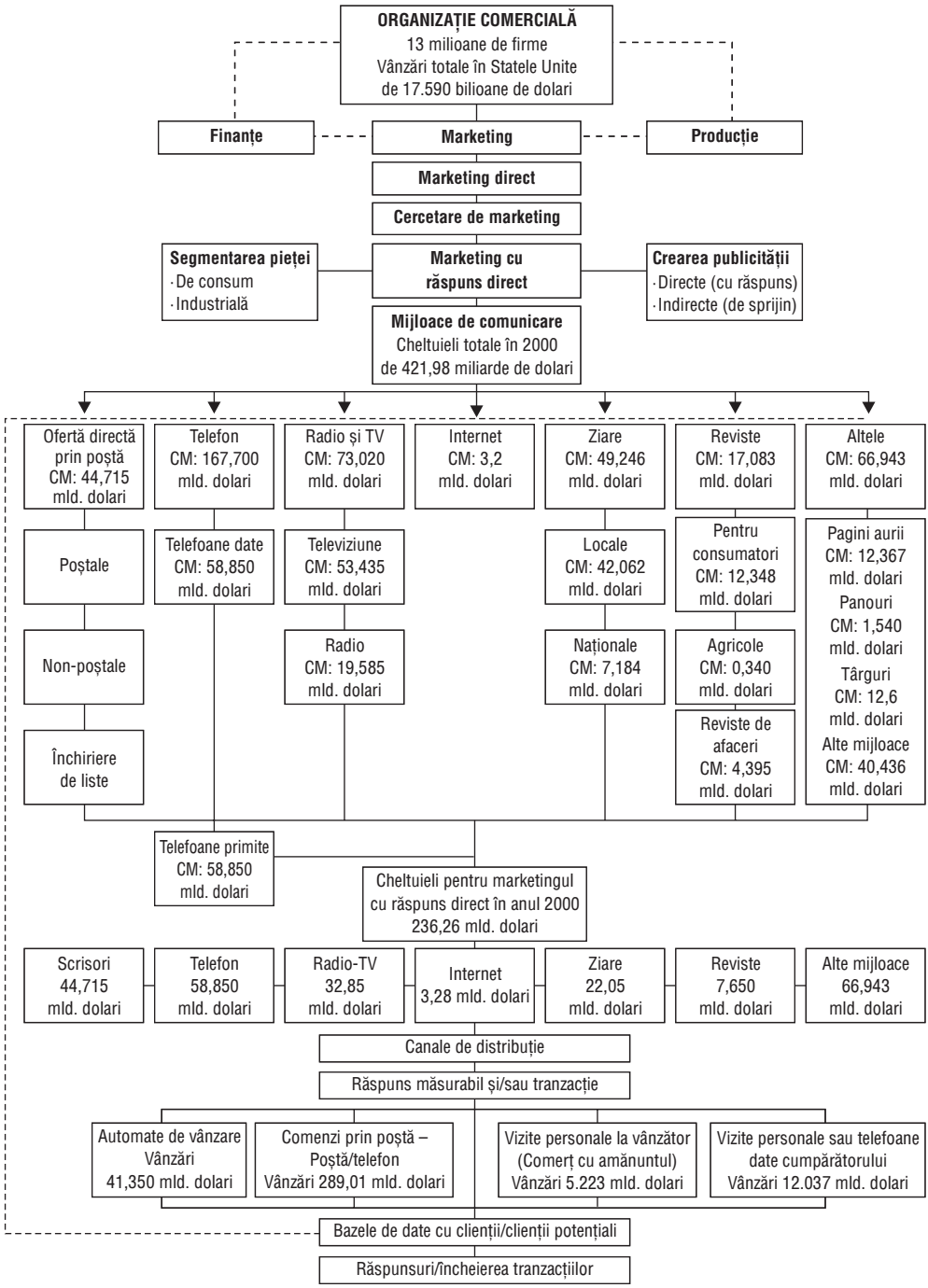

ORGANIZAȚIE COMERCIALĂ
13 milioane de firme
Vânzări totale în Statele Unite
de 17.590 bilioane de dolari
Finanțe
Marketing
Producție
Marketing direct
Cercetare de marketing
Segmentarea pieței
·De consum
·Industrială
Marketing cu răspuns direct
Crearea publicității
·Directe (cu răspuns)
·Indirecte (de sprijin)
Mijloace de comunicare
Cheltuieli totale în 2000
de 421,98 miliarde de dolari
Ofertă directă prin poștă CM: 44,715 mld. dolari
Telefon CM: 167,700 mld. dolari
Radio și TV CM: 73,020 mld. dolari
Internet CM: 3,2 mld. dolari
Ziare CM: 49,246 mld. dolari
Reviste CM: 17,083 mld. dolari
Altele CM: 66,943 mld. dolari
Poștale
Non-poștale
Închiriere de liste
Telefoane date CM: 58,850 mld. dolari
Televiziune CM: 53,435 mld. dolari
Radio CM: 19,585 mld. dolari
Locale CM: 42,062 mld. dolari
Naționale CM: 7,184 mld. dolari
Pentru consumatori CM: 12,348 mld. dolari
Agricole CM: 0,340 mld. dolari
Reviste de afaceri CM: 4,395 mld. dolari
Pagini aurii CM: 12,367 mld. dolari
Panouri CM: 1,540 mld. dolari
Târguri CM: 12,6 mld. dolari
Alte mijloace CM: 40,436 mld. dolari
Telefoane primite CM: 58,850 mld. dolari
Cheltuieli pentru marketingul cu răspuns direct în anul 2000 236,26 mld. dolari
Scrisori 44,715 mld. dolari
Telefon 58,850 mld. dolari
Radio-TV 32,85 mld. dolari
Internet 3,28 mld. dolari
Ziare 22,05 mld. dolari
Reviste 7,650 mld. dolari
Alte mijloace 66,943 mld. dolari
Canale de distribuție
Răspuns măsurabil și/sau tranzacție
Automate de vânzare Vânzări 41,350 mld. dolari
Comenzi prin poștă – Poștă/telefon Vânzări 289,01 mld. dolari
Vizite personale la vânzător (Comerț cu amănuntul) Vânzări 5.223 mld. dolari
Vizite personale sau telefoane date cumpărătorului Vânzări 12.037 mld. dolari
Bazele de date cu clienții/clienții potențiali
Răspunsuri/încheierea tranzacțiilor

FIGURA 19.1 Schema procesului de marketing direct

Sursa: Retipărită cu permisiunea revistei *Direct Marketing*, 224 Seventh Street, Garden City, New York, 11530-5771.

Avantajele marketingului direct

Dezvoltarea extraordinară a marketingului direct este rezultatul mai multor factori. *Demasificarea pieței* a dat naștere nișelor de piață într-un număr mai mare ca niciodată. Costul mai mare al folosirii autoturismelor, aglomerația din trafic, problemele la parcarea autoturismelor, lipsa de timp, insuficiența ajutorului oferit la punctul de vânzare cu amănuntul și cozile de la casele de marcat au încurajat achizițiile de la domiciliu. Consumatorii apreciază numerele de telefon cu acces gratuit și siturile Web disponibile 24 de ore pe zi, 7 zile pe săptămână, precum și angajamentul operatorilor de marketing direct față de servirea clienților. Dezvoltarea sistemului de livrare rapidă prin intermediul firmelor de curierat ca FedEx, Airborne și UPS a făcut ca operațiunea de comandare a mărfurilor să devină mai rapidă și mai facilă. În plus, numeroase lanțuri de magazine au renunțat la articolele de specialitate cu un rulaj lent, dându-le astfel operatorilor de marketing direct ocazia de a promova aceste articole către cumpărătorii interesați. Creșterea gradului de utilizare a Internetului, a poștei electronice, a telefoanelor mobile și a faxurilor a făcut ca alegerea și comandarea produselor să devină mult mai simple.

Marketingul direct le aduce clienților foloase în mai multe privințe. Achiziționarea bunurilor de la domiciliu poate fi amuzantă, confortabilă și fără bătăi de cap. Ea economisește timp și le oferă consumatorilor o gamă mai mare de mărfuri. Ei pot face achiziții comparative, folosind cataloagele prin poștă și serviciile de achiziții on-line. Ei pot comanda mărfuri pentru ei sau pentru alte persoane. Clienții organizaționali au și ei de câștigat, prin faptul că află despre produsele și serviciile disponibile fără să mai piardă timp întâlnindu-se cu reprezentanții de vânzări.

Vânzătorii beneficiază și ei. Operatorii de marketing direct pot cumpăra o listă de adrese care conține date despre aproape orice grup: oamenii care folosesc mâna stângă, oamenii supraponderali, milionarii. Ei pot să personalizeze mesajele. Operatorii de marketing direct pot clădi o relație permanentă cu fiecare client. Părinții celor nou născuți vor primi periodic prin poștă materiale scrise, care descriu noi articole de îmbrăcăminte, jucării și alte bunuri necesare, pe măsură ce copiii cresc.

Marketingul direct poate fi planificat în timp pentru a-i aborda pe clienții potențiali la momentul oportun și a beneficia de o atenție mai mare, întrucât se adresează unor clienți potențiali mai interesați de ofertă. Marketingul direct permite testarea mai multor variante de mesaje și mijloace de comunicare, în căutarea celei mai eficiente abordări din punctul de vedere al costurilor. Marketingul direct face, de asemenea, ca oferta și strategia marketerului direct să fie mai greu de descoperit de către concurenți. În sfârșit, operatorii de marketing direct pot evalua răspunsurile la campaniile lor, pentru a stabili care a fost cea mai profitabilă. (A se vedea însă, „Notă de marketing: Problemele publice și etice în marketingul direct“).

NOTĂ de marketing

Publicul și problemele etice în marketingul direct

Operatorii de marketing direct și clienții lor se bucură, de regulă, de relații reciproc avantajoase. Totuși, ocazional, iese la iveală o latură mai neplăcută a lucrurilor:

- ***Iritare:*** Multor oameni le displace creșterea numărului solicitărilor insistente de marketing direct, cu scop de vânzare. Deosebit de iritante sunt telefoanele din timpul mesei sau primite seara târziu, telefoanele primite de la vânzători slab instruiți și apelurile computerizate, cu mesaje preînregistrate, lansate de roboți digitali care formează automat numere de telefon.
- ***Incorectitudine:*** Unii operatori de marketing direct profită de impulsivitatea sau de slaba informare a unor cumpărători. Emisiunile TV cu rol de vânzare și inforeclamele sunt, probabil, cel mai adesea vinovate de folosirea acestor practici, datorită gazdelor care știu cum să învăluiască publicul prin cuvinte meșteșugite și a pretențiilor de reducere drastică a prețurilor.
- ***Înșelătorie și fraudă:*** Unii operatori de marketing direct concep scrisori și materiale menite să-i păcălească pe cumpărători. Ei pot exagera dimensiunea, performanțele și „prețul cu amănuntul" ale produselor. Comisia Federală pentru Comerț din S.U.A. primește în fiecare an mii de plângeri referitoare la investiții frauduloase sau false acțiuni de caritate.
- ***Invadarea intimității:*** Se pare că, de fiecare dată când un consumator comandă produse prin poștă sau la telefon, când participă la o loterie, când face o cerere pentru o carte de credit sau când se abonează la o revistă, numele, adresa sa și comportamentul său de cumpărare sunt adăugate în mai multe baze de date aparținând firmelor. Criticii se tem că marketerii știu prea multe despre viețile consumatorilor și că s-ar putea să folosească aceste cunoștințe pentru a beneficia de un avantaj incorect obținut.

Oamenii din sectorul marketingului direct încearcă să abordeze aceste probleme. Ei știu că, dacă sunt neglijate, astfel de probleme vor duce la atitudini din ce în ce mai negative din partea consumatorilor, la rate mai scăzute ale răspunsurilor și la solicitarea unor reglementări statale și federale mai ample. În fond, cei mai mulți operatori de marketing direct vor același lucru pe care-l vor și clienții: oferte oneste și bine concepute de marketing, dirijate numai către clienții care doresc să primească aceste oferte.

Operatorii de marketing direct pot folosi o serie de canale pentru a-i aborda individual pe clienții potențiali și pe cei actuali: abordarea directă prin poștă, marketingul prin catalog, telemarketingul, televiziunea și alte mijloace de comunicare cu răspuns direct, marketingul prin prezentări pe calculator și marketingul electronic.

LANDS' END

Un comerciant direct de îmbrăcăminte în stil clasic și de calitate superioară pentru întreaga familie, de valize ușoare și de produse pentru locuință, Lands' End își vinde marfa prin cataloage, pe Internet și în magazine, după ce a fost achiziționat de Sears în schimbul a 1,86 miliarde de dolari în anul 2002. Catalogul apare de patru ori pe an, începând din 1964, și include descrieri detaliate ale produselor. Lands' End a fost una dintre primele firme care au recurs la Internet, lansându-și situl său Web în 1995. Situl din Statele Unite oferă toate produsele Lands' End și este cel mai mare sit Web de confecții din lume, din punctul de vedere

al volumului vânzărilor. Fiind un lider în găsirea unor noi modalități de îmbunătățire a experiențelor de achiziție, clienții își pot crea un model virtual tridimensional al propriei persoane, prin oferirea dimensiunilor esențiale, sau pot apela la „un consultant personal pe probleme de garderobă", ce răspunde la întrebările privind preferințele lor de a se îmbrăca. E-mail-urile lunare care povestesc experiențe ieșite din comun și anunță rabaturi impulsionează, de asemenea, vânzările. O poveste care arată modul în care și-a folosit un client bluza împletită Lands' End într-o rezervație naturală pentru cimpanzeii orfani din Republica Ghana a condus la creșterea cu 40% a vânzărilor pentru astfel de bluze în respectiva săptămână.[5]

Publicitatea prin poștă

Marketingul direct prin poștă se referă la expedierea unor oferte, anunțuri, informații cu scop de reîmprospătare a memoriei sau a altui articol către o persoană. Folosind liste de adrese foarte selective, operatorii de marketing direct trimit anual milioane de asemenea pachete – scrisori, fluturași, pliante și „alți reprezentanți de vânzări cu aripi". Unii operatori de marketing direct expediază casete audio, casete video, CD-uri și dischete pentru calculator clienților potențiali și actuali.

Abordarea directă prin poștă este un mijloc ce se bucură de popularitate, întrucât permite selectivitate în privința pieței-țintă, poate fi personalizată și oferă posibilități de testare timpurie și de măsurare a răspunsurilor. Deși costul la mia de oameni abordați este mai mare decât cel prin mass-media, oamenii abordați sunt clienți potențiali mult mai buni. Mesajele pot fi pe hârtie și pot fi manipulate de Serviciul Poștal al Statelor Unite, de serviciile telegrafice sau de societăți comerciale care au ca obiect al activității serviciile de curierat, cum ar fi FedEx, DHL sau Airborne Express. Ca o alternativă, marketerii pot folosi corespondența prin fax, prin e-mail sau prin mesageria vocală, pentru a vinde direct.

Marketingul direct prin poștă a trecut printr-o serie de etape:

- ***„Covor de bombe".*** Marketerii fac rost de cât mai multe adrese sau le cumpără, după care trimit scrisori în masă. De regulă, rata răspunsurilor este foarte scăzută.
- ***Marketingul cu baza de date.*** Operatorii de marketing direct analizează baza de date pentru a-i identifica pe posibilii clienți care s-au arătat cel mai interesați de ofertă.
- ***Marketingul interactiv.*** Operatorii de marketing direct includ în pachetul trimis prin poștă un număr de telefon și o adresă de Web, și oferă cupoane care pot fi tipărite de pe situl Web. Destinatarii pot contacta firma adresând o serie de întrebări. Firma folosește interacțiunea ca pe o ocazie de a vinde produse mai scumpe, de a vinde și alte produse și a de aprofunda relația.
- ***Marketingul personalizat, în timp real.*** Operatorii de marketing direct știu destule lucruri despre fiecare client, pentru a putea personaliza oferta și mesajul.
- ***Marketingul valorii pe întreaga durată de viață.*** Operatorii de marketing direct concep un plan de marketing pe întreaga durată de viață a fiecărui client valoros, pe baza cunoașterii evenimentelor și a transformărilor din timpul vieții acestuia.

Una dintre firmele recunoscute de mult timp pentru concentrarea puternică și benefică asupra clienților este L.L. Bean din Maine, care vinde haine și echipament pentru activități desfășurate în aer liber/la care ținuta e neoficială, atât prin comenzi poștale și cataloage on-line, cât și prin magazine cu amănuntul și magazine de fabrică. Pentru a maximiza satisfacția clienților, firma are o garanție clară, de 100%, pentru toate achizițiile. Fondatorul L.L. Bean a plasat un anunț pe peretele magazinului din Freeport, în anul 1916, care proclama: „Nu consider că vânzarea s-a încheiat decât atunci când mărfurile s-au uzat și clientul continuă să fie mulțumit de ele". Bean a returnat odată banii pentru o pereche de pantofi care fusese purtată doi ani de zile, deoarece clientul a afirmat că pantofii nu s-au comportat atât de bine pe cât era de așteptat![6]

La realizarea unei campanii eficiente de abordare directă prin poștă, marketerii trebuie să se decidă asupra obiectivelor lor, a piețelor-țintă și a clienților potențiali; asupra elementelor ofertei, a mijloacelor de testare a campaniei și a unităților de măsură cu care se va aprecia succesul campaniei.

ANZ BANK

Campania băncii ANZ Bank din Australia, intitulată „Schimbă-ți casa pentru a corespunde stilului tău de viață", a primit premiul pe anul 2003 al Asociației de Marketing Direct, pentru cea mai bună campanie internațională de marketing direct și interactiv. Agenția specializată în campanii cu răspuns direct M&C Saatchi a folosit analize sofisticate ale informațiilor, pentru a identifica și a pregăti o campanie având ca scop creșterea interesului față de creditele pentru locuințe. Bazele de date au fost folosite pentru a alege clienți din 16 grupuri distincte vizate. Scrisorile trimise au oferit apoi informații specifice pentru fiecare public-țintă, reflectând situația și nevoile specifice ale destinatarului. Ca rezultat al campaniei, ANZ a primit un număr record de apeluri la numărul de telefon destinat cumpărătorilor de locuințe – o creștere de 83% pe an –, ceea ce a condus la o creștere cu 3% a cererilor pentru obținerea unui credit pentru locuințe și o creștere de 47% în ceea ce privește gradul de recunoaștere a campaniei. Campania prin scrisori a dat naștere unui număr de 4.922 de conturi noi sau credite pentru locuințe, cu o rată a conversiei răspunsurilor de 6%.[7]

OBIECTIVE Cei mai mulți operatori de marketing direct își propun să obțină imediat o comandă de la un client potențial. Succesul campaniei este judecat prin prisma ratei de răspuns. O rată a răspunsurilor materializate prin comenzi de 2% este considerată, în mod normal, drept bună, deși acest procent variază în funcție de categoria de produse și de preț. Comunicarea directă prin poștă poate îndeplini și alte obiective, cum ar fi obținerea de informații privind clienții potențiali, întărirea relațiilor cu clienții, informarea și educarea clienților, reamintirea clienților despre ofertă și întărirea deciziilor recente de achiziție ale clienților.

PIEȚELE-ȚINTĂ ȘI CLIENȚII POTENȚIALI Operatorii de marketing direct trebuie să identifice trăsăturile clienților potențiali și actuali care sunt cei mai dispuși, dornici și pregătiți să cumpere. Cei mai mulți operatori de marketing direct aplică formula

R-F-M (caracter *recent* al achiziției, *frecvență* și valoarea *monetară*). Pentru orice ofertă propusă, firma îi selectează pe clienți în conformitate cu timpul care a trecut de la ultima lor achiziție, numărul de achiziții pe care le-au efectuat și banii pe care aceștia i-au cheltuit de când au devenit clienți. Să presupunem că firma oferă o haină de piele. Ea ar putea face această ofertă clienților care au cumpărat ultima dată cu 30 până la 60 de zile în urmă, care fac trei până la șase achiziții pe an și care au cheltuit cel puțin 100 de dolari de când au devenit clienți. Sunt stabilite puncte pentru diferite niveluri ale R-F-M, iar fiecărui client i se acordă un anumit punctaj. Cu cât punctajul este mai mare, cu atât mai atractiv este clientul. Scrisorile sunt expediate doar către clienții cei mai atractivi.[8]

Clienții potențiali pot fi identificați, de asemenea, pe baza unor elemente cum ar fi vârsta, sexul, venitul, educația și achizițiile anterioare prin comenzi poștale. Ocaziile specifice din viață oferă un punct de plecare bun pentru segmentare. Noii părinți vor apărea pe piață ca să cumpere haine și jucării pentru copii; proaspeții studenți din colegii vor cumpăra calculatoare și televizoare mici; cei proaspăt căsătoriți vor căuta locuințe, mobilă, aparate casnice și credite bancare. O altă variabilă utilă pentru segmentare este stilul de viață al consumatorilor sau pasiunile personale comune, cum ar fi „pasionații de calculatoare", „pasionații de gastronomie" și „pasionații de petrecerea timpului în aer liber". Pentru piețele clienților organizaționali, Dun & Bradstreet dispune de un serviciu de informații care oferă o multitudine de date.

În marketingul direct către clienții organizaționali, clientul potențial este adesea nu un individ, ci un grup de oameni sau un comitet care îi include atât pe cei care iau decizii, cât și pe cei atât de numeroși care influențează deciziile. Vezi secțiunea „Notă de marketing: când clientul dumneavoastră este un comitet" pentru sfaturi legate de pregătirea unei campanii de marketing direct, care îi vizează pe clienții organizaționali.

După ce piața-țintă este definită, operatorul de marketing direct trebuie să obțină numele clienților potențiali. Cei mai buni clienți ai firmei sunt cei care i-au cumpărat produsele în trecut. Nume suplimentare pot fi obținute prin prezentarea în reclame a unor oferte gratuite. Operatorul de marketing direct poate, de asemenea, să cumpere o listă de nume de la intermediarii de profil, dar aceste liste prezintă adesea probleme, cum ar fi repetarea numelor, informații incomplete și adrese care nu mai sunt valabile. Listele mai bune cuprind informații demografice și psihografice. De regulă, operatorii de marketing direct cumpără și testează o mostră, înainte de a cumpăra mai multe nume de pe aceeași listă.

ELEMENTELE OFERTEI Nash consideră că strategia ofertei constă din cinci elemente – *produsul*, *oferta*, *mijlocul de comunicare*, *metoda de distribuție* și *strategia creatoare*.[9] Din fericire, toate aceste elemente pot fi testate.

Alături de aceste elemente, marketerul care face o ofertă directă prin poștă trebuie să decidă asupra unui număr de cinci componente ale scrisorilor: plicul, scrisoarea de vânzări, prospectul, formularul de răspuns și plicul de răspuns. Iată câteva concluzii:

NOTĂ de marketing

Când clientul dumneavoastră este un comitet

Unul dintre numeroasele avantaje ale marketingului cu baze de date și ale ofertei directe prin poștă este că acestea vă permit să adaptați formatul, oferta și mesajul de vânzare la publicul-țintă. Operatorii de pe piețele clienților organizaționali pot organiza o serie de expediții poștale corelate și, care se sprijină reciproc, către decidenți și către cei care îi influențează pe decidenți. Iată câteva sfaturi pentru sporirea ratei de succes în vânzarea către un client reprezentat de un comitet:

- Când creați scrisori care să ofere informații de vânzare și care să mențină legătura în urma vânzării, nu uitați că majoritatea scrisorilor de afaceri sunt citite o dată, de două ori sau chiar de mai multe ori, înainte de a ajunge la publicul-țintă.
- Planificați și stabiliți bugetul pentru o serie de scrisori adresate fiecărui membru al comitetului. Planificarea în timp și expunerea multiplă sunt esențiale în abordarea acestui public.
- Ori de câte ori este posibil, adresați scrisorile individual, prin specificarea numelui și a funcției deținute în organizație. Aceasta din urmă îl ajută pe cel care triază scrisorile să reorienteze scrisoarea, în cazul în care destinatarul a primit un alt post.
- Nu folosiți neapărat același format și aceeași dimensiune pentru abordarea întregului public-țintă. Președintelui sau directorului general i se poate trimite mesajul într-un plic cu aspect mai elegant, dar se poate folosi cu tot atâta eficacitate pentru abordarea altor persoane cu influență asupra decidenților un format mai puțin personal.
- Spuneți-le membrilor comitetului că dumneavoastră comunicați și cu alții din organizație.
- Faceți-i pe cei care-i influențează pe decidenți să se simtă importanți. Ei vă pot fi cei mai înfocați susținători.
- Când comunicați cu publicul, aveți grijă să anticipați – și să abordați – obiectivele și obiecțiile lor individuale de achiziție.
- Când baza dumneavoastră de date sau listele de adrese nu vă pot ajuta să-i abordați pe toți oamenii esențiali, solicitați-i persoanei căreia i vă adresați să expedieze mai departe informațiile.
- Când concepeți o scrisoare care să ofere informații de vânzare, nu uitați să cereți numele și titulaturile celor care ar putea să fie interesați și implicați în decizia de achiziție. Introduceți aceste informații în baza dumneavoastră de date.
- Deși ar putea părea că presupune un efort mare (și cheltuieli), să scrieți diferite versiuni ale aceleiași scrisori și să creați oferte diferite, aveți foarte mult de câștigat! Se prea poate ca pe decidentul final să-l intereseze un calcul de rentabilitate, dar alții ar putea fi interesați să cunoască avantajele de zi cu zi, cum ar fi siguranța, comoditatea în utilizare și economia de timp. Adaptați oferta în funcție de particularitățile destinatarului.

Sursa: Adaptare după Pat Friesen, „When Your Customer Is a Committee", *Target Marketing* (august 1998): 40.

1. Plicul va fi mai eficient dacă va conține o ilustrație, preferabil color, sau un motiv pentru care plicul să fie deschis, cum ar fi anunțarea unui concurs, premiu sau avantaj. Plicurile sunt mai eficiente atunci când conțin un timbru comemorativ color, dacă adresa este scrisă de mână sau imprimată cu caractere de mână și dacă diferă de plicurile standard din punct de vedere al dimensiunii sau formei.[10]
2. Scrisoarea de vânzări trebuie să folosească o formulă de salut personală și să înceapă cu un titlu scris cu caractere aldine. Scrisoarea trebuie să fie tipărită pe hârtie de

calitate bună și să fie scurtă. O scrisoare scrisă la calculator se dovedește adesea mai bună decât o scrisoare tipărită, iar un P.S. concis și la obiect sporește rata răspunsurilor, la fel ca și semnătura cuiva a cărui funcție este importantă.

3. În cele mai multe cazuri, un prospect colorat care însoțește scrisoarea va spori rata de răspuns și va face ca avantajele astfel obținute să fie mai mari decât costul prospectului.
4. Cei care expediază scrisori de ofertă directă trebuie să prezinte un număr de telefon cu apelare gratuită și, să-i îndrume pe destinatari spre situl lor Web. Cupoanele trebuie să poată fi tipărite de pe situl Web.
5. Includerea unui plic cu taxe poștale preplătite va crește semnificativ rata de răspuns.

Scrisoarea de ofertă trebuie să fie urmată de o comunicare prin e-mail, care este mai puțin costisitoare și mai puțin agresivă decât un apel de telemarketing.

TESTAREA ELEMENTELOR Unul dintre cele mai mari avantaje ale marketingului direct este posibilitatea de a testa, în condițiile pieței reale, eficiența diferitelor elemente ale strategiei ofertei, cum ar fi produsul, caracteristicile produsului, eficiența materialului scris, tipul scrisorii, plicul, prețurile și listele de adrese.

Operatorii de marketing direct trebuie să rețină că ratele de răspuns nu reflectă, de regulă, impactul pe termen lung al campaniei. Să presupunem că numai 2% dintre destinatarii care primesc o scrisoare de reclamă la geamantane marca Samsonite dau o comandă. Un procent mult mai mare devine conștient de existența produsului (scrisorile de ofertă directă sunt de obicei citite), iar un alt procent este posibil să-și fi format intenția de a cumpăra la o dată ulterioară (prin poștă sau printr-un magazin de comerț cu amănuntul). În plus, o serie de destinatari le pot vorbi altora despre valizele Samsonite, ca rezultat al primirii unei scrisori de ofertă directă. Pentru a obține o estimare mai precisă a impactului promovării, unele firme determină influența marketingului direct asupra popularizării, a intenției de cumpărare și a publicității orale.

MĂSURAREA SUCCESULUI CAMPANIEI: VALOAREA PE ÎNTREAGA DURATĂ DE VIAȚĂ Prin însumarea costurilor planificate ale campaniei, operatorul de marketing direct poate stabili anticipat rata de răspuns necesară pentru a se atinge pragul de rentabilitate. Din această rată trebuie să se scadă mărfurile returnate și datoriile rău-platnicilor. Mărfurile returnate pot distruge o campanie altfel eficace. Operatorul de marketing direct trebuie să analizeze principalele cauze ale returnării mărfurilor (livrările întârziate, mărfuri cu defecte, deteriorări pe parcursul transportului, marfa nu este așa cum a fost prezentată în reclamă, onorarea incorectă a comenzii).

Prin analiza atentă a campaniilor din trecut, operatorii de marketing direct pot să-și îmbunătățească semnificativ prestația. Chiar și atunci când o campanie nu ajunge să atingă pragul de rentabilitate pe termen scurt, ea poate fi profitabilă pe termen lung, dacă este luată în considerare și valoarea pe viață a clientului (vezi capitolul 5).

Adevărata valoare a clientului nu este dată de o achiziție ca răspuns la o anumită scrisoare. Mai degrabă, este dată de profitul așteptat pentru toate achizițiile viitoare, din care se scad costurile de atragere și de păstrare a clientului. Se pot calcula longevitatea medie a clientului, media cheltuielilor anuale ale clientului și media marjei de profit, iar apoi se poate scădea costul mediu de atragere și de păstrare a clientului (ajustat corespunzător cu costul de oportunitate).[11]

Marketingul pe bază de catalog

În cazul marketingului prin catalog, firmele pot trimite cataloage cu linii complete de mărfuri, cataloage cu bunuri de consum specializate și cataloage pentru clienții organizaționali, de regulă în formă tipărită, dar uneori și sub formă de CD, casete video sau prin comunicații on-line. JCPenney și Spiegel trimit cataloage cu mărfuri de uz general. Victoria's Secret și Saks Fifth Avenue trimit cataloage cu articole de îmbrăcăminte specializate, pentru piața alcătuită din pătura superioară a clasei de mijloc. Prin cataloagele lor, Avon vinde produse cosmetice, W.R. Grace vinde brânză și IKEA mobilă. Mulți dintre acești operatori de marketing direct au descoperit că, prin utilizarea în comun a cataloagelor și a siturilor Web, se poate obține o modalitate eficientă de a vinde. Mii de firme mici realizează, de asemenea, cataloage de specialitate. Marile firme, cum ar fi Grainger, Merck și altele, vând prin cataloage către clienții organizaționali potențiali și actuali.

Cataloagele constituie o afacere uriașă – circa 71% dintre americani cumpără de acasă, folosind cataloagele cu comandă prin telefon, prin poștă și pe Internet. Ei au cheltuit, în medie, 149 de dolari pe o comandă prin catalog în anul 2002.[12] Succesul afacerilor prin catalog depinde de capacitatea firmei de a-și gestiona cu atenție listele de clienți, astfel încât să existe un grad redus de duplicare a clienților sau de datorii restante, de a controla cu atenție stocurile; de a oferi marfă de calitate, astfel încât restituirile de mărfuri să fie minime și de a proiecta o imagine distinctă. Unele firme își scot în evidență cataloagele incluzând articole literare sau de informare, expediind mostre de materiale, administrând o „linie fierbinte" pentru a răspunde la întrebări, trimițând cadouri către cei mai buni clienți și donând un procent din profituri către cauzele sociale.

PATAGONIA

„Uimitor", „înălțător" și „minunat" au fost câteva dintre adjectivele pe care le-a folosit publicația *Catalog Age,* atunci când a acordat Premiul pentru catalogul anului 2002 ediției de toamnă a catalogului Patagonia. Juriul a citat coperta spectaculoasă, care surprinde imaginea munților din America de Sud, selecția excelentă de mărfuri și prezentarea superbă. Catalogul a fost lăudat ca fiind foarte detaliat, dar nu și excesiv de tehnic, despre fotografiile de înaltă calitate s-au spus că oferă imagini vizuale edificatoare, iar eseurile despre mediu și reportajele de pe teren au fost apreciate ca având o semnificație editorială relevantă. Juriul a citat, de asemenea, regulile riguroase de servire a clienților și ușurința cu care se puteau face comenzile.[13]

Consumatorii de pe plan internațional din Asia și Europa sunt și ei cuprinși de febra cataloagelor. În anii '990, firmele americane care vând pe bază de catalog, cum ar fi L.L. Bean, Lands' End, Eddie Bauer și Patagonia, au început să desfășoare operațiuni în Japonia – cu mare succes. În doar câțiva ani, cataloagele străine – cele mai multe din Statele Unite și câteva din Europa – au câștigat 5% din piața japoneză a cataloagelor prin comenzi poștale, valorând 20 de miliarde de dolari. 90% din încasările companiei L.L. Bean pe plan internațional provin din Japonia. Firmele care vând pe bază de catalog pentru consumatori cum ar fi Tiffany & Co., Patagonia, Eddie Bauer și Lands' End au pătruns, de asemenea, în Europa.

Operatorii de pe piața clienților organizaționali fac și ei pași mari în domeniu. Vânzările către piețele străine (în cea mai mare parte europene) au determinat creșteri ale câștigurilor firmei Viking Office Products și ale firmei Black Box Corporation, care vinde prin cataloage calculatoare și echipamente de rețea. Viking a avut succes în Europa întrucât, spre deosebire de Statele Unite, Europa are mai puține supermagazine și este foarte receptivă la comenzile prin poștă. Black Box își datorează creșterea internațională politicilor sale de servire a clienților, care sunt de neegalat în Europa.[14] Prin prezentarea tuturor cataloagelor lor în sistem on-line, firmele au un acces mai bun la consumatorii de pe plan internațional decât au avut vreodată, plus că, în paralel, își reduc considerabil costurile de tipărire și de expediere prin poștă.

Telemarketingul

Telemarketingul este folosirea telefonului și a centrelor de apel pentru a atrage clienți potențiali, a vinde către clienții existenți și a oferi servicii de preluare a comenzilor și de răspuns la întrebări. Telemarketingul ajută firmele să-și sporească veniturile, să-și micșoreze costurile de vânzare și să-și îmbunătățească servirea clienților. Firmele folosesc centrele de apel pentru *telemarketing de intrare* (primirea telefoanelor de la clienți) și pentru *telemarketing de ieșire* (inițierea telefoanelor către clienții potențiali și actuali). De fapt, firmele folosesc patru tipuri de telemarketing:

- ***Vânzări prin telefon (televânzări).*** Preluarea comenzilor formate pe bază de catalog sau reclame și efectuarea apelurilor de telemarketing. În acest fel, se pot face mai multe lucruri: se vând încrucișat alte produse ale firmei, se actualizează comenzi, se lansează noi produse, sunt contactați clienți noi și se reactivează relațiile cu foștii clienți.
- ***Sfera de cuprindere prin telefon.*** Apelarea telefonică a clienților, pentru a menține și a cultiva relațiile cu clienții-cheie și a le acorda mai multă atenție celor neglijați.
- ***Prospectarea prin telefon.*** Generarea și folosirea unor informații referitoare la clienții potențiali, pentru încheierea tranzacțiilor prin intermediul unui alt canal de vânzare.
- ***Servirea clienților și asistență-tehnică.*** Răspunsul la o serie de întrebări privind servirea clienților, precum și la întrebări tehnice.

Deși telemarketingul a devenit un instrument important de marketing direct, natura sa uneori agresivă a condus la înființarea în octombrie 2003, de către Comisia Federală pentru Comerț, a Registrului național al numerelor de telefon care nu trebuie să fie apelate, în care consumatorii pot să se înscrie dacă nu doresc să fie apelați la domiciliu de către operatorii de telemarketing. Au fost exceptate de la aceste reguli doar organizațiile politice, cele de caritate, cei care fac sondaje prin telefon sau firmele care au deja relații cu consumatorii.[15]

Telemarketingul este folosit într-o măsură din ce în ce mai mare, atât în marketingul către clienții organizaționali, cât și în cel către consumatori. Raleigh Bicycles folosește telemarketingul pentru a reduce personalul de vânzări necesar contactării distribuitorilor săi. În primul an, costurile de deplasare ale agenților comerciali s-au redus cu 50%, iar vânzările au crescut cu 34% doar într-un singur trimestru. Telemarketingul, pe măsură ce se perfecționează cu ajutorul video-telefoanelor, va înlocui într-o măsură din ce în ce mai mare, deși nu va elimina niciodată, vizitele, mai costisitoare, efectuate de către agenții comerciali pe teren. Un număr din ce în ce mai mare de reprezentanți comerciali au efectuat vânzări exprimate cu cinci și șase cifre, fără ca măcar să se întâlnească vreodată față în față cu clientul. Eficacitatea telemarketingului depinde de alegerea operatorilor potriviți, de instruirea lor corespunzătoare și de oferirea stimulentelor pentru prestații de succes. Iată un exemplu de telemarketing făcut cu succes.

USAA

Compania USAA, cu sediul în San Antonio, Texas, dovedește că o firmă poate să-și deruleze cu succes întreaga activitate de asigurări prin telefon, fără să se întâlnească vreodată față în față cu clienții. Încă de la începuturile sale, USAA s-a concentrat pe vânzarea asigurărilor auto, iar mai târziu și a altor produse de asigurare, celor care au satisfăcut serviciul militar. Ea și-a sporit cota din cheltuielile fiecărui client prin deschiderea unei bănci comerciale, emiterea cărților de credit, deschiderea unui serviciu de brokeraj cu discount și oferirea unei game de fonduri mutuale fără comision. În ciuda faptului că tranzacțiile au loc prin telefon, USAA se poate lăuda cu una dintre cele mai înalte rate de satisfacție a clientului, la nivelul tuturor firmelor din Statele Unite. Ea a primit în 2002 premiul Chairman's Award, acordat de către J.D. Power & Associates.[16]

Alte mijloace de comunicare pentru marketingul cu răspuns direct

Operatorii de marketing direct folosesc toate mijloacele de comunicare importante pentru a face oferte către cumpărătorii potențiali. Ziarele și revistele găzduiesc o multitudine de reclame care oferă cărți, articole de îmbrăcăminte, aparate electrocasnice, vacanțe și alte bunuri și servicii pe care oamenii le pot comanda formând un număr de telefon netaxabil. Reclamele la radio prezintă 24 de ore pe zi oferte către ascultători.

TELEVIZIUNEA Televiziunea este folosită de marketerii direcți în mai multe moduri:

1. ***Reclama cu răspuns direct*** – Unele firme pregătesc emisiuni de prezentare a produselor cu durata de 30 și de 60 de minute, care încearcă să combine reclamele cu

un flux de informaţii şi de divertisment cu rol educativ. *Emisiunile de prezentare a produselor sau inforeclamele* reprezintă o combinaţie între un apel telefonic cu scop de vânzare şi o reclamă de televiziune, şi costă între 250.000 şi 500.000 de dolari pentru a fi realizate. O serie de oameni au devenit faimoşi pentru că au reuşit să câştige audienţă la miezul nopţii cu astfel de emisiuni (ex. Tony Robbins, Victoria Principal şi Kathy Smith). Într-o măsură din ce în ce mai mare, firmele care vând produse complicate, avansate din punct de vedere tehnologic sau care necesită pur şi simplu foarte multe explicaţii recurg la astfel de emisiuni de prezentare a produselor (Callaway Golf, Carnival Cruises, Mercedes, Microsoft, Philips Electronics, Universal Studio, ba chiar şi situl de căutare on-line a locurilor de muncă, Monster.com).[17] Ele împărtăşesc povestea şi avantajele produsului cu milioane de clienţi potenţiali, în condiţiile unui cost pe client potenţial sau cost pe comandă care, de regulă, este acelaşi sau chiar mai avantajos decât cel al scrisorilor directe sau al reclamelor tipărite.[18]

2. ***Canalele de cumpărături la domiciliu*** – O serie de canale de televiziune sunt consacrate vânzării bunurilor şi serviciilor. Pe Home Shopping Network (HSN), care emite 24 de ore pe zi, gazdele programelor oferă preţuri de chilipir pentru produse cum ar fi articole de îmbrăcăminte, bijuterii, corpuri de iluminat, păpuşi de colecţie şi scule electrice. Telespectatorii sună la un număr netaxabil pentru a comenda şi primesc marfa în 48 de ore. Milioane de adulţi privesc programele canalelor de cumpărături la domiciliu şi jumătate dintre ei cumpără marfă.
3. ***Videotextul şi televiziunea interactivă*** – Televizorul consumatorului este cuplat prin cablu sau printr-o linie telefonică la catalogul vânzătorului . Consumatorii pot da comenzi printr-un dispozitiv de tastare special, conectat la sistem. În prezent, se fac multe cercetări pentru a combina televiziunea, telefoanele şi calculatoarele într-un sistem de televiziune interactivă.

MARKETINGUL PRIN CHIOŞCURI Chioşcul este o clădire sau o structură de mici dimensiuni, care poate găzdui o unitate de vânzare sau de informare. În această categorie intră chioşcurile de vânzare a presei, chioşcurile care vând băuturi răcoritoare şi dulciuri, dar şi tarabele unde se vând ceasuri, gablonţuri şi alte articole. Tarabe mobile sunt prezente şi în staţiile de autobuz şi în gări, ca şi pe culoarele dintr-un centru comercial. În cadrul acestui tip de marketing intră, de asemenea, automatele de vânzare conectate la un calculator şi „automatele de plasare a comenzilor de către consumator“ din magazine, aeroporturi şi alte locaţii. Toate aceste sunt instrumente de vânzare directă. Unii marketeri au adaptat caracteristica de autoservire a chioşcurilor la modul în care îşi desfăşoară activitatea. Continental Airlines a descoperit că 66% dintre pasagerii săi americani care s-au îmbarcat trecând printr-un astfel de chioşc au parcurs formalităţile de înregistrare într-un interval mediu de doar 66 de secunde, dacă aveau bagaje, şi de 30 de secunde, dacă nu aveau bagaje. McDonald's a descoperit că acei clienţi care au folosit chioşcurile sale pentru a comanda au cheltuit cu 30% mai mult la fiecare comandă.[19]

Marketingul interactiv

Cele mai noi canale pentru marketingul direct sunt cele electronice.[20] Internetul le oferă marketerilor și consumatorilor posibilități mult mai mari de *interacțiune* și de *individualizare*. În trecut, firmele trimiteau mijloace de informare standard – reviste, buletine de informații, reclame – către toată lumea. Astăzi, aceste firme pot expedia materiale individualizate, iar consumatorii, la rândul lor, pot individualiza materialele într-o măsură și mai mare. Firmele din ziua de azi pot interacționa și dialoga cu grupuri mult mai mari decât în trecut.

Totuși, procesul de schimb în era informației a ajuns să fie din ce în ce mai mult inițiat și controlat de către client. Marketerii și reprezentanții lor trebuie să aștepte până ce clienții sunt de acord să participe la schimb. Chiar după ce marketerii intră în procesul de schimb, clienții definesc regulile angajării și se izolează cu ajutorul agenților și al intermediarilor, dacă doresc acest lucru. Clienții definesc informațiile de care au nevoie, ofertele de care sunt interesați și prețurile pe care sunt dispuși să le plătească.[21]

Marketingul electronic demonstrează o creștere explozivă: 2,2 miliarde de dolari au fost cheltuiți pe publicitate on-line, în ultimul trimestru al anului 2003; 43% dintre utilizatorii de calculatoare sau 51 de milioane de gospodării americane se pot conecta la Internet prin intermediul conexiunilor de bandă largă, necesare pentru descărcarea rapidă a fișierelor digitale video sau audio.[22] Aceste noi posibilități vor impulsiona dezvoltarea reclamelor multimedia, care combină animația, imaginile video și sunetul cu caracteristicile interactive.

DEODORANTUL AXE

Câștigător al Premiului Sweet Spot pentru cea mai inovatoare campanie, acordat în anul 2003 de revista *Business 2.0*, deodorantul pentru corp Axe al companiei Unilever a fost lansat în anul 2002, vizând auditoriul format din bărbați între 18 și 24 de ani interesați să-și îmbunătățească imaginea în fața sexului opus. Piesa centrală a materialului pe care l-a conceput agenția de publicitate Bartle Bogle Hegarty a fost reprezentată de o serie de reclame sub formă de imagini video, care puteau fi vizualizate numai pe situl Web al mărcii Axe (www.theaxeeffect.com). În fiecare dintre aceste reclame, o tânără frumoasă este atrasă instantaneu de mirosul deodorantului Axe. Într-un clip de 25 de secunde, șefa galeriei de majorete a unui liceu intră pe terenul de fotbal american pentru a-l contra pe un fotbalist la care se afla balonul și care mirosea de la o poștă a Axe. Supoziția agenției a fost că acest grup demografic – 95% dintre componenții lui petrecând cel puțin patru ore on-line – preferă să descopere singur mărci și nu să li le vândă cineva. Campania a ocolit reclamele TV convenționale, în favoarea reclamelor sub formă de baniere, pe siturile revistelor pentru bărbați *Maxim* și *FHM*, și pe situl AtomFilms, specializat în filmulețe năstrușnice. Banierele făceau legătura la situl Web pe care se puteau vedea videoclipurile. Rata rentabilității campaniei a depășit toate așteptările. Situl a primit de șapte ori mai multe vizite decât se

aștepta. La patru luni de la lansarea campaniei, îl vizitaseră 1,7 milioane de oameni, iar o treime dintre ei au mărturisit că fuseseră trimiși aici de prietenii lor. Până la încheierea anului, Axe a câștigat aproape 4% din piața americană de 2 miliarde de dolari a deodorantelor pentru bărbați.[23]

Avantajele marketingului interactiv

Marketingul interactiv oferă numeroase avantaje unice.[24] Poate fi contabilizat aproape în totalitate, iar efectele sale pot fi urmărite cu ușurință. Eddie Bauer și-a redus costul de marketing pe unitatea de vânzări cu 74%, prin concentrarea pe reclamele cu performanțe mai mari.[25] Web-ul oferă avantajul „plasărilor contextuale". Marketerii pot cumpăra reclame pe siturile care au legătură cu ofertele lor și, în paralel, pot plasa reclame pe baza unor cuvinte-cheie contextuale ale motoarelor de căutare on-line, cum este Google. Astfel, Web-ul îi poate aborda pe oameni în momentul în care încep, de fapt, procesul de achiziție. Astfel se poate ajunge la consumatorii care nu se bazează foarte mult pe alte mijloace de informare, mai ales cei care se uită rar la televizor. Web-ul este deosebit de eficace în abordarea oamenilor pe parcursul zilei. Clienții tineri, cu venituri mari și cu educație înaltă petrec mai mult timp on-line decât în fața televizorului.[26]

Conceperea unui sit Web atractiv

În mod evident, toate firmele trebuie să ia în considerare și să evalueze ocaziile de marketing electronic și de achiziții electronice. O provocare esențială este proiectarea unui sit atractiv încă de la prima vedere și suficient de interesant pentru a încuraja vizite repetate.

Rayport și Jaworski consideră că siturile Web eficiente au șapte elemente caracteristice de proiectare, pe care ei le-au numit „cei 7 C":[27]

- ***Contextul.*** Structura și designul.
- ***Conținutul.*** Textul, fotografiile, sunetul și imaginile video conținute de sit.
- ***Comunitatea.*** Modul în care situl permite comunicarea utilizator-utilizator.
- ***Caracterul personalizat.*** Capacitatea sitului de a se adapta la utilizatori diferiți și de a le permite utilizatorilor să personalizeze situl.
- ***Comunicarea.*** Modul în care situl permite comunicarea în ambele sensuri, sit-utilizator, utilizator-sit.
- ***Conexiunea.*** Măsura în care situl este conectat cu alte situri.
- ***Comerțul.*** Capacitățile sitului de a permite tranzacții comerciale.

Pentru a încuraja vizitele repetate, firmele trebuie să acorde o atenție specială factorilor de context și de conținut și, în plus, să mai adopte un „C" – caracterul constant al schimbării.[28]

Vizitatorii vor aprecia performanța sitului în funcție de ușurința cu care poate fi folosit și de atractivitatea sa fizică. Caracterul facil al folosirii sitului are la bază trei factori: (1) situl Web se descarcă rapid, (2) prima pagină este ușor de înțeles și (3) vizitatorul poate să treacă ușor la alte pagini, care se deschid repede. Atractivitatea fizică este determinată de următorii factori: (1) paginile arată îngrijit și nu sunt excesiv de aglomerate cu materiale, (2) tipul de literă și mărimea fac ca textul să fie ușor de citit și (3) situl folosește cum trebuie culorile (și sunetul).

Factorii de context facilitează vizitele repetate, dar ei nu garantează că acest lucru se întâmplă și în realitate. Conținutul trebuie să fie interesant, util și într-o continuă schimbare. Anumite tipuri de conținut dau rezultate bune în atragerea celor care vizitează situl pentru prima oară și în convingerea acestora să revină pe sit: (1) informații aprofundate și legături cu situri înrudite, (2) știri de interes în permanentă schimbare, (3) oferte gratuite către vizitatori, care se schimbă frecvent, (4) concursuri și loterii, (5) umor și glume și (6) jocuri.

Firmele acordă atenție și modului în care oamenii cumpără on-line. Vezi secțiunea „Notă de marketing: Exact genul tău", pentru o analiză a cinci categorii de cumpărători on-line.

Plasarea în sistem on-line a reclamelor și a promovărilor

Firma trebuie să decidă ce forme de publicitate pe Internet vor fi cele mai eficiente, din punctul de vedere al costurilor, pentru îndeplinirea obiectivelor de publicitate. **Reclamele prin baniere (bannere)** sunt mici dreptunghiuri care conțin text și eventual o

NOTĂ de marketing

Exact genul tău

Marketerii analizează de decenii clienții și piețele, din punctul de vedere al sexului, al vârstei, al apartenenței etnice și al altor caracteristici. Dar factorii demografici nu reprezintă singurele instrumente pentru segmentarea pieței on-line. Firma de cercetare a pieței Miller-Williams din San Diego împarte cumpărătorii on-line în cinci categorii:

Raționalii, într-un procent de 37%, sunt cei mai numeroși cumpărători on-line, cel mai ușor de satisfăcut și, probabil, cei mai buni cumpărători.

Frământații, reprezentând 10%, fac o mulțime de comparații între oferte, dar nu sunt la fel de mult interesați de preț ca și *chilipirgiii*, care reprezintă 34%.

Cei care împrumută bani, reprezentând 15%, pun accentul pe caracterul facil al experienței lor de cumpărare. Circa 5% dintre cumpărătorii on-line sunt *experți în tehnologie*, cunoscători ai Web-ului, dar persoane inconsecvente.

Concluzia acestei segmentări este că va trebui să știți în ce categorie se încadrează clienții dumneavoastră și să vă asigurați că nu oferiți ceva ce ei nu doresc sau de care nu au nevoie. „Dacă știi că ai niște cumpărători chilipirgii", spune Amy Ferraro, director de cercetare pentru Miller-Williams, „atunci știi că trebuie să-i ții țintești cu cupoane".

Sursa: Adaptare după Mark Henricks, „Net Meeting", *Entrepreneur*, februarie 2003, pag. 55.

ilustrație. Firmele plătesc pentru a plasa reclamele prin baniere pe siturile relevante. Cu cât publicul abordat este mai mare, cu atât mai mult va costa plasarea reclamei. Pentru unele baniere de pe siturile Web nu se plătește, ele fiind acceptate printr-o înțelegere de tip barter. În zilele de început ale Internetului, navigatorii executau clic pe 2-3% din reclamele prin baniere pe care le vedeau, dar acest procent a început repede să scadă și cei care-și fac reclame au început și ei să exploreze alte forme de comunicare.

Numeroase firme își plasează numele pe Internet prin sponsorizarea unui material special pe siturile Web care găzduiesc știri, informații financiare etc. **Sponsorizările** sunt cel mai bine plasate pe siturile cu o audiență bine definită, unde pot oferi informații sau servicii relevante. Sponsorul plătește pentru prezentarea materialului și primește, în schimb, recunoașterea în calitate de sponsor al acestui serviciu de pe situl Web.

Un **microsit** este o zonă limitată pe Web, gestionată și plătită de o altă firmă decât titulara sitului în interiorul căruia se află. Micrositurile sunt relevante în special pentru firmele care vând produse cu un interes scăzut, cum ar fi asigurările. Oamenii vizitează rar situl Web al unei firme de asigurări. Totuși, firma de asigurări poate crea un microsit pe siturile de mașini oferite la mâna a doua, care să le ofere sfaturi cumpărătorilor unor astfel de mașini și, în același timp, o propunere avantajoasă de încheiere a unei asigurări.

Reclamele instantanee pe ecran („pop-up") sunt reclame, adesea cu imagini video și animație, care apar atunci când se navighează pe situl Web. Reclamele pentru medicamentul analgezic Tylenol produs de Johnson & Johnson apar brusc pe siturile Web ale brokerilor ori de câte ori bursa cade cu 100 de puncte sau mai mult. Întrucât consumatorii percep reclamele instantanee drept iritante și perturbatoare, numeroși utilizatori de calculatoare, cum ar fi AOL, au instalat software-uri pentru a bloca aceste reclame.[29]

Zona cu cea mai mare dezvoltare este cea a **reclamelor legate de căutări**.[30] Se afirmă că treizeci și cinci la sută din totalul căutărilor sunt pentru produse sau servicii. Termenii căutărilor sunt folosiți ca un reper pentru interesele consumatorilor, iar pe lângă rezultatele căutării cu motoarele Google, MSN și Yahoo! sunt enumerate legături relevante spre oferte de produse sau servicii. Cei care-și fac publicitate plătesc doar dacă oamenii execută clic pe legătură. Costul pe clic depinde de poziția pe listă a legăturii și de popularitatea cuvântului-cheie căutat. Procentul mediu de clicuri este de 2%, mult mai mare în comparație cu reclamele on-line comparabile.[31] La o medie de 35 de cenți, căutarea plătită este mult mai ieftină decât în cazul listării în Pagini Aurii, unde se plătește 1 dolar pe client potențial. Un director al companiei Samsung estimează că este de 50 de ori mai ieftin să abordezi 1.000 de oameni on-line, decât la TV. Firma cheltuiește acum 10% din bugetul său de publicitate pe reclamă on-line.[32] O tendință mai nouă, **publicitatea axată pe conținut**, leagă publicitatea nu de cuvintele-cheie, ci de conținutul paginilor Web.

Firmele pot înființa **alianțe** și **programe de afiliere**. Când două firme cu actvitate pe Internet lucrează împreună, ele sfârșesc prin a-și face publicitate una alteia. AOL a

stabilit numeroase alianțe de succes cu alte firme. Amazon are aproape 1 milion de afiliați care postează baniere cu Amazon pe siturile lor Web. Firmele pot întreprinde, de asemenea, acțiuni de marketing de gherilă, pentru a-și face o publicitate necomercială sitului și a-i face pe oameni să vorbească despre el. Când Yahoo! și-a început activitatea în Danemarca, a distribuit mere în cele mai aglomerate gări, cu mesajul că, în următoarele ore, poate fi câștigată o excursie la New York pe situl Yahoo!; a reușit să facă în așa fel încât acest lucru să apară și în ziarele daneze. Firmele se pot oferi să transmită conținutul și reclamele spre publicul-țintă care este de acord să le primească și care pare mai interesat de produs sau de categoria de produse.

Publicitatea pe Web înregistrează o creștere exprimată cu două cifre. Costurile sunt rezonabile, în comparație cu cele ale altor mijloace de publicitate. De exemplu, ESPN.com (www.espn.com), situl de sport numărul unu de pe Internet, atrage peste 5 milioane de navigatori pe săptămână. Pe baza costurilor actuale ale publicității, prezentarea reclamelor pe sit pentru un an de zile poate costa între 500.000 și 1.000.000 de dolari (în funcție de nivelul de răspuns).[33] Yahoo! folosește 100 de reprezentanți de vânzări care demonstrează modul în care reclamele on-line pot aborda oameni cu anumite interese sau care trăiesc în anumite zone geografice.

Principii generale pentru marketingul electronic

Dacă o firmă desfășoară o campanie prin e-mail așa cum trebuie, ea poate nu numai să construiască relații cu clienții, dar și să câștige un profit suplimentar. Mesajele electronice nu costă decât un procentaj infim din costul unei campanii prin scrisori. De exemplu, Microsoft a cheltuit anual aproximativ 70 de milioane de dolari, pe campanii cu materiale tipărite pe hârtie. Acum, expediază 20 de milioane de scrisori electronice pe lună, realizând economii semnificative în raport cu campaniile bazate pe hârtie. De asemenea, în comparație cu alte forme de marketing on-line, scrisorile electronice sunt „cartea câștigătoare". Rata clicurilor pe banierele reclamă a scăzut la mai puțin de 1%, în timp ce rata clicurilor pe e-mailurile bine concepute a ajuns în jur de 80%.

Iată câteva reguli importante respectate de marketerii care au făcut pionierat în domeniul scrisorilor electronice:[34]

- ***Dați-i clientului un motiv ca să răspundă.*** Firmele trebuie să le ofere navigatorilor pe Internet stimulente puternice pentru a citi scrisorile electronice și reclamele on-line, cum ar fi jocuri, „vânători de comori" și loterii cu câștiguri pe loc prin e-mail.
- ***Personalizați conținutul scrisorilor electronice.*** Scrisoarea electronică iSource a firmei IBM este distribuită săptămânal direct în căsuța de e-mail de la biroul clienților, furnizând doar „știrile pe care aceștia le-au ales", prin rubricile de Anunțuri și Actualizări Săptămânale. Clienții care sunt de acord să primească buletinul de știri selectează câteva dintre subiectele enumerate în cadrul unui profil de interese.

■ ***Oferiți un lucru pe care clientul nu l-ar putea obține prin expediții poștale***. Întrucât campaniile prin e-mail pot fi derulate rapid, ele pot oferi informații care depind de un anumit moment de timp. Travelocity trimite frecvent scrisori electronice care prezintă chilipiruri de ultim moment în domeniul tarifelor de călătorie cu liniile aeriene. Club Med folosește scrisorile electronice pentru a prezenta pachetele de vacanță nevândute, cu rabat, clienților potențiali din baza sa de date.

■ ***Faceți în așa fel încât clienții să se poată „dezabona" ușor***. Este important ca toți clienții on-line să aibă o experiență pozitivă de ieșire. Conform unui studiu efectuat de Burston-Marsteller și Roper Strach Worldwide, 10% dintre utilizatorii care, de fapt, comunică on-line cel mai mult, își împărtășesc punctele de vedere cu 11 prieteni, atunci când sunt satisfăcuți, și cu 17, atunci când sunt nemulțumiți.[35]

Comercianții on-line se confruntă cu numeroase provocări, atunci când extind utilizarea publică a comerțului electronic. Clienții vor trebui să fie convinși că informațiile pe care le furnizează sunt confidențiale și că nu vor fi vândute altora. Clienții vor trebuie să fie convinși că tranzacțiile on-line sunt sigure. Firmele trebuie să încurajeze comunicarea invitându-i pe clienții potențiali și actuali să trimită întrebări, sugestii și chiar plângeri prin e-mail. Unele situri au un buton de apelare telefonică – clientul execută clic pe el, iar un reprezentant de servire îl va contacta telefonic pentru a-i răspunde la întrebări. Reprezentanții responsabili cu servirea clienților pot, în principiu, să răspundă repede la aceste mesaje. Operatorii on-line inteligenți vor răspunde repede, expediind buletine informative, oferte privind anumite produse sau promovări pe baza istoricului achizițiilor, mesaje de reamintire legate de service-ul periodic sau de reînnoirea garanției ori anunțuri privind evenimente speciale.

Marketingul direct trebuie să fie integrat cu alte comunicații și activități ale canalului.[36] Citigroup, AT&T, IBM, Ford și American Airlines au folosit marketingul direct integrat pentru a construi relații profitabile cu clienții de-a lungul anilor. Detailiști cum ar fi Nordstrom, Nieman Marcus, Saks Fifth Avenue și Bloomingdale's trimit regulat cataloage pentru a suplimenta vânzările din magazine. Firme de marketing direct, cum ar fi L.L. Bean, Eddie Bauer, Franklin Mint și The Sharper Image au făcut averi în marketingul direct prin comenzi prin poștă și telefon, apoi au deschis magazine cu amănuntul, după ce și-au impus nume puternice de marcă în calitate de operatori de marketing direct. Ele își promovează reciproc magazinele, cataloagele și siturile Web, de exemplu, prin afișarea adreselor lor de Web pe pungile în care se ambalează produsele.

VIRGIN MOBILE

Virgin Mobile a creat o campanie pentru serviciul de telefonie mobilă (care a primit premiul întâi în 2004 cu ocazia decernării premiilor Cannes Lion), axată pe promovarea mesajelor de tip text în valoare de 5 cenți, combinând reclamele la televiziune și cele tipărite pe panouri cu o pagină

Web, toate avându-l în centrul atenției pe Warren, un personaj însetat după dragoste. Reclamele de pe panouri, care prezentau adresa și fotografia lui Warren, erau însoțite de mesajele „Fii pisicuța textelor mele" și „Spune-mi care este poziția favorită a textului tău". Pe parcursul campaniei cu durata de 10 săptămâni, Warren a primit 600.000 de răspunsuri, iar situl Web a fost vizitat de 3 milioane de ori. Vânzările au crescut cu peste 35% lună de lună, utilizatorii existenți făcând cu 15% mai multe convorbiri și trimițând cu 20% mai multe mesaje de tip text.[37]

Proiectarea forței de vânzări

Forma inițială și cea mai veche a marketingului direct este reprezentată de vizitele pe care le întreprinde forța de vânzări. Astăzi, cele mai multe firme industriale se bazează în mare măsură pe o forță de vânzări profesionistă, pentru a-i localiza pe clienții potențiali, a-i transforma în clienți propriu-ziși și a crește cifra vânzărilor; sau angajează reprezentanți și agenți ai producătorilor pentru a îndeplini sarcina de vânzare directă. În plus, multe firme de consum folosesc o forță de vânzare directă: agenți de asigurări, agenți de bursă și distribuitori lucrează pentru organizațiile de vânzare directă cum ar fi Avon, Amway, Mary Kay și Tupperware.

Firmele americane cheltuiesc circa un bilion de dolari pe forțele de vânzări și pe materialele necesare forței de vânzări – mai mult decât cheltuiesc pe orice altă metodă de promovare. Circa 12% din totalul forței de muncă lucrează cu normă întreagă având profesii care au legătură cu vânzările. Forțe de vânzări au și organizațiile nonprofit, nu numai societățile comerciale axate pe profit. De exemplu, spitalele și muzeele folosesc persoane care au rolul de a obține fonduri, pentru a contacta organizațiile donatoare și a solicita donații.

Nimeni nu pune sub semnul întrebării importanța forței de vânzări în programele de marketing. Totuși, firmele nu sunt încântate de costurile mari și în creștere (salarii, comisioane, bonusuri, cheltuieli de deplasare și avantaje) pentru păstrarea forței de vânzare. Întrucât costul mediu al unei vizite personale în scop de vânzare este între 200 și 300 de dolari, iar încheierea unei vânzări necesită, de regulă, patru vizite, costul total se poate încadra între 800 și 1.200 de dolari.[38] Deloc surprinzător, firmele încearcă să mărească productivitatea forței de vânzări prin activități mai bune de selecție, instruire, supervizare, motivare și recompensare.

Termenul de *reprezentant de vânzări* acoperă o gamă largă de posturi. Pot fi distinse șase astfel de posturi, de la cel mai puțin creativ și până la cel mai creativ tip de vânzare:[39]

1. ***Persoană care livrează*** – Un reprezentant de vânzări a cărui principală sarcină este livrarea unui produs (apă, combustibil, petrol).
2. ***Persoană care preia comanda*** – Un reprezentant de vânzări al cărui rol predominant este să preia comenzi, din interior (reprezentant de vânzări care stă la ghișeu)

sau din exterior (reprezentantul de vânzări pentru o marcă de săpun, care merge în vizită la managerul supermarketului).

3. ***Persoană cu rol de misionar*** – Un reprezentant de vânzări căruia nu i se cere sau nu i se permite să preia o comandă, ci a cărui sarcină principală este de a câștiga bunăvoința sau de a-l educa pe utilizatorul actual sau potențial („specialistul" medical care reprezintă un producător de medicamente ce pot fi eliberate numai pe rețetă).
4. ***Persoană cu rol tehnic*** – Un reprezentant de vânzări cu un nivel ridicat de cunoștințe tehnice (reprezentantul de vânzări inginer care este, în principal, consultant pentru firmele cliente).
5. ***Persoană care creează cerere*** – Un reprezentant de vânzări care se bazează pe metode creative pentru vânzarea produselor tangibile (aspiratoare, perii, produse de uz gospodăresc) sau a produselor intangibile (asigurări, servicii de publicitate sau de educație).
6. ***Persoană care vinde soluții*** – Un reprezentant de vânzări a cărui experiență competentă privește rezolvarea unei probleme a clientului, adesea cu ajutorul unui sistem alcătuit din produsele și serviciile firmei (de exemplu, sisteme de calculatoare și de comunicații).

Personalul de vânzări servește în calitate de legătură personală a firmei cu clienții. Reprezentatul de vânzări este chiar firma, pentru numeroșii săi clienți. El este cel care obține atât de necesarele informații despre client. Prin urmare, firma trebuie să ia în considerare cu atenție problemele care privesc proiectarea forței sale de vânzări – adică obiectivele, strategia, structura, dimensiunea și recompensarea forței de vânzări (vezi figura 19.2).

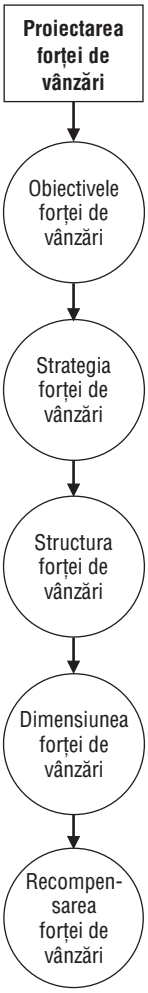

Proiectarea forței de vânzări
Obiectivele forței de vânzări
Strategia forței de vânzări
Structura forței de vânzări
Dimensiunea forței de vânzări
Recompensarea forței de vânzări

FIGURA 19.2
Proiectarea unei forțe de vânzări

SOBE

John Bello, inventatorul ceaiurilor și al sucurilor SoBe cu aport nutritiv suplimentar, consideră că forței sale de vânzări îi revine un mare merit pentru succesul mărcii. Bello afirmă că efortul de vânzare consecvent și de calitate superioară pe care l-a obținut de la cei 150 de reprezentanți de vânzări pe care i-a avut în perioada de vârf a fost dirijat spre un obiectiv simplu: „SoBe a câștigat pe stradă fiindcă reprezentanții noștri de vânzări au fost acolo în număr mai mare și mai frecvent decât concurenții noștri, și pentru că au fost mult mai motivați". Forța de vânzări a SoBe opera la fiecare nivel al lanțului de distribuție: la nivel de distribuitor, comunicarea stabilă i-a garantat firmei SoBe o atenție disproporționată

în raport cu alte mărci; la nivel de comercianți, cei mai mulți reprezentanți de vânzări cu vechime aveau relații personale strânse cu firme cum ar fi 7-Eleven, Costco și Safeway; iar la nivel de magazine luate individual, echipa SoBe era tot timpul la lucru, pregătind rafturile, punând produsele pe rafturi, reumplând rafturile și ocupându-se de expunerea la punctul de vânzare.[40] Conform lui Bello, succesul depinde fundamental, în orice efort antreprenorial, de modul în care se face vânzarea.

Obiectivele și strategia forței de vânzări

Vremurile în care tot ceea ce făcea forța de vânzări era „să vândă, să vândă și iar să vândă" au trecut de mult. Reprezentanții de vânzări trebuie să știe cum să diagnosticheze problema clientului și să propună o soluție. Reprezentanții de vânzări îi arată unui client potențial modul în care firma lor poate să-l ajute să-și crească profitabilitatea.

Firmele trebuie să definească obiectivele specifice pe care doresc ca forța lor de vânzări să le îndeplinească. De exemplu, o firmă ar putea dori ca reprezentanții săi de vânzări să-și petreacă 80% din timp cu clienții actuali și 20% cu clienții potențiali, 85% din timp să fie alocat produselor consacrate, iar 15% produselor noi. Schema specifică de alocare depinde de felul produselor și al clienților firmei, dar indiferent de contextul de vânzare, reprezentanții de vânzări vor trebui să îndeplinească una sau mai multe din următoarele sarcini specifice:

- ***Prospectare.*** Căutarea clienților potențiali sau a informațiilor despre acești clienți.
- ***Ţintire.*** Decizia privind împărțirea timpului între clienții potențiali și cei actuali.
- ***Comunicare.*** Comunicarea informațiilor despre produsele și serviciile firmei.
- ***Vânzare.*** Abordarea, prezentarea, răspunsul la întrebări, depășirea obiecțiilor și finalizarea vânzărilor.
- ***Oferire de servicii.*** Oferirea unor servicii diverse clienților – consultații privind problemele, oferirea de asistență tehnică, ajutor în obținerea finanțării, livrare.
- ***Strângere de informații.*** Desfășurarea cercetărilor de piață și întreprinderea activității de obținere a informațiilor.
- ***Alocare.*** Decizia privind alegerea clienților care vor beneficia cu prioritate de produse, în perioadele în care cererea este mai mare decât oferta.

Datorită cheltuielilor, majoritatea firmelor se îndreaptă spre conceptul *forței de vânzări cu randament sporit*. Forța de vânzări se concentrează pe vânzarea produselor mai complexe și mai personalizate ale firmei către clienții mari, în timp ce produsele ieftine sunt vândute de către reprezentanți de vânzări care preiau comenzile din interior și prin intermediul sitului Web. Sarcini cum ar fi obținerea de informații despre clienții potențiali, scrierea propunerilor, onorarea comenzilor și asistența postvânzare vor reveni altora. Reprezentanții de vânzări se ocupă de un număr mai mic de clienți și sunt recompensați pentru dezvoltarea relațiilor cu clienții mari. Această abordare diferă

foarte mult de aceea în cadrul căreia reprezentanților de vânzări li se cerea să vândă către orice client posibil, ceea ce reprezintă, de regulă, o slăbiciune a forței de vânzări structurate pe criterii geografice.[41]

Firmele trebuie să-și dispună strategic forțele de vânzări, astfel încât acestea să viziteze clientul potrivit, la timpul potrivit și în modalitatea potrivită. Reprezentanții de vânzări de astăzi acționează ca „manageri ai clientelei", care stabilesc contacte fructuoase între diverși oameni din organizațiile care cumpără și vând. Vânzarea impune într-o măsură tot mai mare să se lucreze echipă, fapt care necesită și sprijinul din partea altor angajați, cum ar fi *persoanele ce dețin poziții de vârf în conducere*, în special când miza este reprezentată de contracte cu clienți de anvergură națională sau volume importante de vânzări; *specialiștii în probleme tehnice*, care îi oferă clientului informații și servicii tehnice înainte, pe parcursul și după achiziția produsului; *agenții ce oferă servicii clienților*, care asigură instalarea, întreținerea și alte servicii; și *personalul de la birouri*, constând din analiști de vânzări, expeditori ai comenzilor și secretare.

Pentru a-și păstra concentrarea asupra pieței, reprezentanții de vânzări trebuie să știe cum să analizeze informațiile de vânzări, să determine potențialul pieței, să culeagă informații de piață și să conceapă strategii și planuri de marketing. Reprezentanții de vânzări au nevoie de aptitudini analitice de marketing, iar aceste aptitudini devin importante în special la nivelurile mai înalte ale conducerii vânzărilor. Marketerii cred că forțele de vânzări vor fi mai eficace pe termen lung, dacă vor înțelege atât marketingul, cât și vânzarea.

După ce firma se decide asupra unei abordări a problemei vânzărilor, ea poate folosi o forță de vânzări proprie sau una angajată pe bază de contract. **Forța de vânzări directă (a firmei)** constă din salariați cu normă întreagă sau cu jumătate de normă care lucrează în exclusivitate pentru firmă. Această forță de vânzări include personalul de vânzări, care preia comenzile din interior și care își derulează activitatea de la birou, folosind telefoanele și primind vizitele clienților potențiali, și personal de vânzări de pe teren, care călătorește și îi vizitează pe clienți. **Forța de vânzări angajată prin contract** constă din reprezentanți ai producătorilor, agenți de vânzări și brokeri, care sunt plătiți cu un comision în funcție de vânzările realizate.

Structura forței de vânzări

Strategia forței de vânzări are implicații asupra structurii forței de vânzări. O firmă care vinde o singură linie de produse destinate unei industrii care este utilizatorul lor final, și care are clienți în numeroase localități va folosi o structură teritorială. O firmă care vinde numeroase produse către numeroase tipuri de clienți ar putea avea nevoie de o structură axată pe produs sau pe piață. Unele firme au nevoie de o structură mai complexă. De exemplu, Motorola gestionează patru tipuri de forțe de vânzări: (1) o forță de vânzări axată pe piața strategică, alcătuită din ingineri specializați pe probleme tehnice, pe aplicații și pe calitate, precum și din personal ce oferă servicii, având ca

sarcină să-i servească pe clienții foarte importanți; (2) o forță de vânzări geografică, având ca sarcină să viziteze mii de clienți situați în teritorii diferite; (3) o forță de vânzări axată pe distribuitori, care îi vizitează și îi îndrumă pe distribuitorii firmei Motorola; (4) o forță de vânzări internă, care se ocupă de telemarketing și care preia comenzile prin telefon și fax.

Firmele consacrate trebuie să-și revizuiască periodic structura forței lor de vânzări, pe măsură ce piața și condițiile economice se modifică. SAS, producător de software pentru informații de afaceri, și-a reorganizat forța de vânzare în grupuri specifice sectoarelor de activitate, cum ar fi grupuri axate pe bănci, pe agenții de brokeraj și pe firme de asigurări, și a înregistrat o creștere a veniturilor de 14%.[42] Secțiunea „Idee de marketing: Managementul clienților mari" analizează managementul relațiilor cu clienții importanți, care este o formă specializată de structură a forței de vânzări.

Dimensiunea forței de vânzări

După ce firma și-a clarificat strategia și structura forței de vânzări, este pregătită să analizeze problema mărimii forței de vânzări. Reprezentanții de vânzări se numără printre activele cele mai productive și mai scumpe ale firmei. Dacă li se sporește numărul, vor crește vânzările firmei, dar și costurile înregistrate.

După ce firma stabilește numărul de clienți pe care vrea să-i abordeze, ea poate folosi *metoda volumului de muncă necesar,* pentru a stabili dimensiunea forței de vânzări. Această metodă constă în următoarele cinci etape:

1. Clienții sunt grupați pe categorii de mărime, conform volumului anual al vânzărilor.
2. În fiecare categorie este stabilită frecvența dorită a vizitelor (numărul anual de vizite pe client).
3. Numărul de clienți din fiecare categorie de mărime este înmulțit cu frecvența corespunzătoare a vizitelor, pentru a se ajunge la volumul total de muncă pe țară, exprimat în număr de vizite de vânzare pe an.
4. Este determinat numărul mediu de vizite pe care le poate face un reprezentant de vânzări pe an.
5. Numărul reprezentanților de vânzări necesari rezultă din împărțirea numărului total de vizite la numărul mediu anual de vizite pe care le efectuează un reprezentant de vânzări.

Să presupunem că, în conformitate cu estimările firmei, există 1.000 de clienți A și 2.000 de clienți de tip B la nivelul întregii țări. Clienții de tip A necesită 36 de vizite pe an, iar clienții de tip B, 12 vizite pe an. Firma are nevoie de o forță de vânzări care poate face 60.000 de vizite pe an. Să presupunem că un reprezentant de vânzări poate face, în medie, 1.000 de vizite pe an. Firma va avea nevoie de 60 de reprezentanți de vânzări angajați cu normă întreagă.

IDEE de marketing

Managementul clienților mari

Contractele cu clienții mari (denumite, de asemenea, contracte cu clienți-cheie, contracte naționale, contracte globale sau contracte stabile) sunt tratate de regulă separat, pentru a putea beneficia de o atenție specială. Clienților importanți care au numeroase departamente în numeroase locuri din țară le sunt oferite adesea contracte cu condiții speciale pentru clienții mari, care oferă preț egal și servicii coordonate pentru toate departamentele clientului. Un manager de client mare (MCM) îi supervizează pe reprezentanții de pe teren care vizitează fabricile clientului de pe teritoriile lor. Contractele mari sunt adesea gestionate de o echipă de management al clienților strategici, alcătuită din personal aparținând diverselor compartimente ale firmei, care se ocupă de toate aspectele relației cu clientul. De exemplu, în 1992, Procter & Gamble a creat o echipă de management al clienților strategici pentru a lucra cu Wal-Mart în Bentonville, Arkansas, unde este sediul central al acestei companii. Până în 1998, P&G și Wal-Mart au economisit deja împreună 30 de miliarde de dolari, prin îmbunătățiri aduse lanțului ofertei. Astăzi, echipa P&G din Bentonville constă din aproximativ 100 de persoane care se dedică servirii companiei Wal-Mart.

O firmă se ocupă, în medie, 75 de contracte cu clienți-cheie. Dacă firma are mai mulți clienți de acest tip, este probabil ca ea să organizeze o divizie de management al clienților mari, unde un MCM se ocupă, în medie, de nouă clienți. Managerii MCM i se subordonează managerului responsabil cu vânzările la nivel național, care, la rândul lui, i se subordonează vicepreședintelui responsabil cu marketingul și vânzările, care, mai departe, i se subordonează directorului general.

Managementul clienților mari se dezvoltă. Pe măsură ce concentrarea cumpărătorilor crește, prin fuziuni și achiziții, din ce în ce mai puțini cumpărători au o pondere din ce în ce mai mare din totalul vânzărilor firmei. Mulți cumpărători își centralizează achizițiile pentru anumite articole, ceea ce le dă o mai mare putere de negociere. Vânzătorii, la rândul lor, trebuie să acorde o atenție mai mare acestor cumpărători importanți. Un alt factor este acela că, pe măsură ce produsele devin mai complexe, din ce în ce mai multe grupuri din organizația cumpărătorului iau parte la procesul de achiziție. Reprezentantul de vânzări obișnuit s-ar putea să nu aibă priceperea, autoritatea sau resursele necesare pentru a fi eficient, atunci când vinde către un cumpărător mai mare.

În alegerea clienților cu care să încheie contracte strategice, firmele caută clienții care achiziționează un volum mare (în special de produse mai profitabile), achiziționează centralizat, necesită un nivel ridicat de servire în mai multe locații geografice, sunt interesați de preț și doresc o relație de parteneriat pe termen lung. Managerii de clienți mari au o serie de atribuții: acționează ca punct unic de contact; dezvoltă și măresc afacerea clientului; cunosc bine procesele decizionale ale clientului; identifică ocaziile care adaugă valoare; oferă informații concurențiale; negociază vânzările; și dirijează servirea clienților. MCM sunt evaluați, în mod obișnuit, prin eficiența pe care o dovedesc în creșterea cotei obținute din achizițiile clientului și prin modul în care își îndeplinesc obiectivele privind profitul și volumul vânzărilor. Un MCM a spus: „Postul meu nu trebuie să fie cel al unui reprezentant de vânzări, ci al unui «consultant de marketing» pentru clienții noștri, care vinde aptitudinile firmei sale și nu produsele ei".

Clienții mari beneficiază, în mod normal, de prețuri mai favorabile, care se bazează pe volumul achizițiilor lor, dar marketerii nu se pot baza în exclusivitate pe acest stimulent, pentru a se bucura de fidelitatea clienților. Există întotdeauna riscul ca un concurent să ofere un preț identic sau mai mic, precum și riscul ca, prin creșterea costurilor, să se impună majorarea prețurilor. Mulți clienți mari caută mai mult valoare adăugată, decât un

avantaj de preț. Ei apreciază faptul că au un singur punct de facturare; contact cu furnizorul, care le este dedicat; un singur flux de garanții speciale; legături pentru schimbul electronic de informații; prioritate în expediere; informații la timp; produse adaptate; și servicii eficiente de întreținere, reparații și de îmbunătățire. Pe lângă aceste considerente practice, importantă este și bunăvoința. Relațiile personale cu angajați care prețuiesc așa cum se cuvinte activitatea clientului de mari dimensiuni și care au un interes deosebit pentru succesul acelei activități constituie motive întemeiate pentru a fi un client fidel.

Surse: S. Tubridy, „Major Account Management", în *AMA Management Handbook* (ed. a 3-a), editată de către John J. Hampton (New York: Amacom, 1994), pag. 3-25, 3-27; Sanjit Sengupta, Robert E. Krapfel și Michael A. Pusateri, „The Strategic Sales Force", *Marketing Management* (vara 1997): 29-34; Robert S. Duboff și Lori Underhill Sherer, „Customized Customer Loyalty", *Marketing Management* (vara 1997): 21-27; Tricia Campbell, „Getting Top Executives to Sell", *Sales & Marketing Management* (octombrie 1998): 39; „Promotion Marketer of the Decade: Wal-Mart", *Promo*, 1 decembrie 1999; Noel Capon, *Key Account Management and Planning: The Comprehensive Handbook for Managing Your Company's Most Important Strategic Asset* (New York: Free Press, 2001); Sallie Sherman, Joseph Sperry și Samuel Reese, *The Seven Keys to Managing Strategic Accounts* (New York: McGraw-Hill Trade, 2003). Mai multe informații pot fi obținute de la Asociația pentru Managementul Conturilor Naționale, <www.nasm.com>.

Retribuirea forței de vânzări

Pentru a atrage reprezentanți de vânzări de înaltă calitate, firma trebuie să conceapă un pachet atractiv de retribuire. Reprezentanții de vânzări doresc un venit încasat cu regularitate, recompense suplimentare pentru performanțele deosebite și o remunerare echitabilă pentru experiență și vechime neîntreruptă în cadrul aceleași firme. Managementul dorește control, xxxx economică și simplitate. O serie dintre aceste obiective vor intra în conflict. Nu este de mirare, deci, că schemele de retribuire diferă semnificativ de la un sector de activitate la altul și chiar în interiorul aceluiași sector de activitate.

Firma trebuie să determine cele patru componente ale retribuirii forței de vânzări – suma fixă, suma variabilă, cheltuielile decontabile și avantajele suplimentare. *Suma fixă*, salariul, urmărește să satisfacă nevoia de stabilitate a venitului. *Suma variabilă*, care ar putea fi reprezentată de comisioane, prime sau de participarea la profit, urmărește să stimuleze și să recompenseze efortul. *Plafonul cheltuielilor* le permite reprezentanților de vânzări să-și acopere cheltuielile de deplasare și de protocol. *Avantajele suplimentare*, cum ar fi vacanțele plătite, sumele plătite în caz de boală sau accidente, pensiile și asigurările de viață urmăresc să ofere siguranță și satisfacție la locul de muncă.

Retribuția fixă are o pondere mai mare în cazul posturilor unde există o discrepanță mare între sarcinile care nu privesc vânzările și sarcinile de vânzare, precum și pentru locurile de muncă unde sarcina de vânzare este complexă și presupune muncă în echipă. Retribuirea variabilă are o pondere mai mare pentru locurile de muncă unde vânzările sunt ciclice sau depind de inițiativa individuală. Cele două tipuri de retribuire, fixă și variabilă, pot fi combinate sub forma a trei tipuri principale de sisteme de retribuire – salariu simplu, comision simplu și combinația între salariu și comision. Trei pătrimi

dintre firme folosesc o combinație între salariu și comision, deși proporția relativă variază semnificativ.[43]

Planurile de retribuire prin salariu simplu le oferă reprezentanților de vânzări un venit sigur, îi fac mai dispuși să întreprindă activități care n-au legătură cu vânzarea și îi tentează mai puțin să-i încarce excesiv pe clienți cu marfă. Din perspectiva firmei, ele oferă simplitate administrativă și asigură o loialitate sporită a forței de muncă. Planurile alcătuite doar din comisioane îi atrag pe cei cu rezultate mai bune, oferă mai multă motivație, necesită o supraveghere mai redusă și asigură controlul costurilor de vânzare. Pe latura negativă, remunerarea prin comision simplu pune accentul pe încheierea vânzării și nu pe construirea relațiilor. Planurile combinate prezintă avantajele ambelor planuri, în paralel cu reducerea dezavantajelor lor.

Prin intermediul planurilor de retribuire care combină plățile fixe cu cele variabile, firma poate să coreleze partea variabilă a plății pe care o primește reprezentantul de vânzări cu o mare diversitate de obiective strategice. Unii văd o nouă tendință înspre scăderea accentului care se pune pe unitățile de măsurare a volumului de vărsări, în favoarea unor factori cum ar fi profitul brut, satisfacția clienților și păstrarea clienților. De exemplu, IBM îi răsplătește parțial pe reprezentanții de vânzări pe baza satisfacției oferite clientului, constatată în urma chestionării clienților.[44] Alte firme își axează parțial recompensarea reprezentanților de vânzări pe performanțele echipei de vânzări sau chiar pe performanțele de la nivelul întregii firme. Aceasta trebuie să-i facă pe reprezentanți să lucreze într-o colaborare mai strânsă, pentru binele comun.

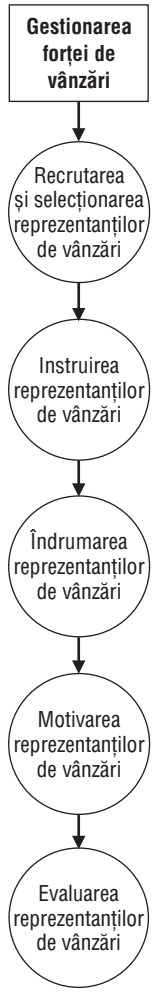

Gestionarea forței de vânzări
Recrutarea și selecționarea reprezentanților de vânzări
Instruirea reprezentanților de vânzări
Îndrumarea reprezentanților de vânzări
Motivarea reprezentanților de vânzări
Evaluarea reprezentanților de vânzări

FIGURA 19.3
Gestionarea forței de vânzări

Conducerea forței de vânzări

După ce firma a stabilit obiectivele, strategia, structura, dimensiunea și modul de retribuire a forței sale de vânzare, ea trebuie să-i recruteze, să-i selecționeze, să-i instruiască, să-i îndrume, să-i motiveze și să-i evalueze pe reprezentanții de vânzări. Diverse politici și proceduri ghidează aceste decizii (vezi figura 19.3).

Recrutarea și selecționarea agenților de vânzări

La baza succesului forței de vânzări se află selecționarea unor reprezentanți eficienți. Un studiu a scos în evidență că cei mai buni 27% dintre reprezentanții din forța de vânzări au realizat 52% din vânzări. Lăsând la o parte diferențele în ceea ce privește productivitatea, angajarea oamenilor nepotriviți este o mare risipă de bani și

de timp. Rata medie anuală a rulajului forței de muncă, la nivelul tuturor sectoarelor de activitate, este de circa 20%. La părăsirea posturilor de către reprezentanții din cadrul forței de vânzări conduce la costurile legate de vânzările ratate și cele necesare recrutării și instruirii unui nou reprezentant de vânzări se pot ridica la valori mari punând adesea, o presiune asupra celorlalți reprezentanți de vânzări, pentru a recupera rămâneri în urmă care nu li se datorează lor.

Selecționarea reprezentanților de vânzări ar fi simplă, dacă am ști ce trăsături să căutăm. Un punct bun de plecare este acela de a-i întreba pe clienți ce trăsături preferă. Cei mai mulți clienți spun că ei doresc ca reprezentanții să fie onești, de încredere, bine informați și plini de solicitudine. Totuși, stabilirea trăsăturilor care vor conduce la succes în vânzare rămâne o problemă deloc ușoară. Numeroase studii au demonstrat că există doar o mică legătură între performanțele în domeniul vânzărilor, pe de o parte, și elemente cum ar fi instruirea și experiența, situația actuală, stilul de viață, atitudinea, personalitatea și aptitudinile, pe de altă parte. Elemente mai bune de luat în calcul sunt testele combinate și centrele de evaluare, unde se simulează mediul de muncă și candidații sunt evaluați într-un mediu asemănător cu cel în care vor lucra.[45]

După ce managementul își stabilește criteriile de selecție, trebuie să treacă la recrutare. Compartimentul de resurse umane caută candidați în mai multe moduri: solicitând nume de la reprezentanții actuali de vânzări, folosind agențiile de plasare a forței de muncă, publicând anunțuri cu oferte4 de slujbe și contactând studenți. Procedurile de selecție pot varia, începând cu un singur interviu neoficial și terminând cu teste și interviuri prelungite. Multe firme le oferă candidaților în domeniul vânzărilor teste oficiale. Deși rezultatele la test sunt doar un element de informare, dintr-o serie care include trăsăturile personale, referințele, istoricul slujbelor din trecut și opiniile celor care iau interviul, ele au o pondere destul de mare pentru o serie de companii cum ar fi IBM, Prudential și Procter & Gamble. Gillette pretinde că testele au redus rata de fluctuație a personalului și că s-au corelat bine cu progresele ulterioare ale noilor reprezentanți, în cadrul companiei.

Instruirea și îndrumarea reprezentanților de vânzări

Clienții din ziua de astăzi se așteaptă ca reprezentanții de vânzări să aibă cunoștințe aprofundate privind produsul, să vină cu idei pentru a îmbunătăți procesul tehnologic al clientului și să fie eficienți și de încredere. Aceste solicitări au impus firmelor să facă investiții mult mai mari pentru instruirea în domeniul vânzărilor.

Noii reprezentanți petrec de la câteva săptămâni, la câteva luni pentru instruire. Perioada medie de instruire este de 28 de săptămâni la firmele care realizează produse industriale, 12 la firmele de servicii și 4 la firmele care realizează bunuri de consum. Timpul de instruire variază în funcție de complexitatea sarcinii de vânzare și de tipul persoanei recrutate în cadrul organizației de vânzări.

IBM

La IBM, noii reprezentanți beneficiază de o instruire inițială intensă și își pot petrece 15% din timp în fiecare an pentru o instruire suplimentară. IBM a reorientat acum 25% din instruire dinspre sălile de clasă spre învățarea electronică, economisind mulți bani în acest fel. Ea folosește o metodă de studiu individual, care poartă denumirea de Info-Window și care combină un calculator personal cu un videodisc laser. Cursantul poate să poarte o convorbire de afaceri cu o persoană care apare pe ecran și care interpretează rolul unui director de aprovizionare dintr-un anumit sector de activitate. Persoana care interpretează rolul directorului de aprovizionare răspunde diferit, în funcție de ceea ce spune reprezentantul de vânzări care se instruiește.

Apar în permanență noi metode de instruire, cum ar fi psihodramele și instruirea de sensibilizare; folosirea casetelor audio, a videocasetelor și a CD-urilor; și învățarea programată, învățarea la distanță și filmele despre vânzare.

WHIRLPOOL

Pentru ca reprezentanții săi de vânzări să-i cunoască mai bine aparatele electrocasnice, Whirlpool a închiriat o casă cu opt dormitoare de lângă sediul său general din Benton Harbor, Michigan, și a echipat-o cu aparate de spălat vasele, cuptoare cu microunde, mașini de spălat rufe, uscătoare și frigidere, toate purtând marca Whirlpool. Ea a trimis opt noi reprezentanți de vânzări să trăiască acolo, să gătească, să spele și să se ocupe de curățenia prin casă. Când și-au terminat stagiul, ei cunoșteau o mulțime de lucruri despre aparatele electrocasnice Whirlpool și au câștigat în acest fel mai multă încredere, decât dacă ar fi participat la cursul tradițional de instruire, de două săptămâni, care avea loc într-o sală de clasă.[46]

Firmele diferă în ceea ce privește strictețea cu care își îndrumă reprezentanții de vânzări. Reprezentanții care sunt plătiți în cea mai mare parte pe bază de comision primesc, în general, mai multă libertate de mișcare. Cei care sunt salarizați și trebuie să se ocupe de beneficiari bine precizați vor fi, cel mai probabil, îndrumați îndeaproape. În condițiile vânzării pe mai multe niveluri, așa cum se întâmplă la Avon, Sara Lee, Virgin, AOL Time Warner și alte companii, distribuitorii independenți dispun de propria forță de vânzări care vinde produsele firmei. Acești contractori sau reprezentanți independenți primesc un comision nu numai ca procent din vânzările lor, dar și ca procent din vânzările oamenilor pe care-i recrutează și-i instruiesc.[47]

Productivitatea reprezentanților de vânzări

Cât de multe vizite trebuie să facă în fiecare an o firmă, la un anumit client? O serie de cercetări sugerează că reprezentanții de vânzări petrec în prezent prea mult timp vânzând către clienți mai mici și mai puțin profitabili, în loc să-și concentreze o mai mare parte a eforturilor lor pe vânzarea către clienți mai mari și mai profitabili.[48]

NORME PENTRU VIZITAREA CLIENȚILOR POTENȚIALI Firmele specifică de obicei cât de mult timp ar trebui să petreacă reprezentanții lor pentru a găsi noi clienți. Spector

Freight vrea ca reprezentanții săi de vânzări să-și petreacă 25% din timp pentru a căuta noi clienți și îi impun reprezentantului de vânzări să înceteze să-l mai viziteze pe clientul potențial, după trei vizite lipsite de succes.

Din mai multe motive firmele stabilesc standarde pentru căutarea clienților potențiali. Lăsați de capul lor, numeroși reprezentanți își vor petrece cea mai mare parte a timpului cu clienții actuali, care sunt „cantități cunoscute". Reprezentanții se pot baza pe ei pentru că vor încheia cu ei câteva afaceri, în timp ce de la un client potențial s-ar putea să nu realizeze niciodată o vânzare. Unele firme se bazează pe o forță de vânzări cu rol misionar, pentru a găsi noi clienți.

FOLOSIREA EFICIENTĂ A TIMPULUI DEDICAT VÂNZĂRILOR Studiile au demonstrat că cei mai buni reprezentanți de vânzări sunt cei care își gestionează eficient timpul.[49] Un instrument de planificare este *analiza timpului și a sarcinilor*, care îi ajută pe reprezentanți să știe cum își folosesc timpul și cum și-ar putea spori productivitatea. În decursul unei zile, reprezentanții de vânzări își petrec timpul planificând, călătorind, așteptând, vânzând și efectuând sarcini administrative (scrierea rapoartelor și emiterea notelor de plată, participarea la ședințele de vânzări și discuții cu alte persoane din firmă despre producție, livrare, facturare, activitatea de vânzări și alte probleme). Având atât de multe sarcini, nu este de mirare că timpul efectiv de vânzare, petrecut față în față cu clientul, reprezintă doar 29% din totalul timpului de lucru![50]

Firmele caută constant modalități de a îmbunătăți productivitatea forței de vânzări. Metodele lor îmbracă forma instruirii reprezentanților de vânzări pentru a folosi „puterea telefonului", a simplifica ținerea evidențelor și operațiunilor administrative, precum și a folosi calculatorul și Internetul ca să conceapă planuri de vizite și de deplasare, să furnizeze informații despre clienți și despre concurenți și să automatizeze procesul de pregătire a comenzilor.

OWENS-CORNING

Owens-Corning și-a conectat on-line forța de vânzări prin sistemul FAST – Field Automation Sales Team (Automatizarea muncii de teren a echipei de vânzări). FAST le permite salariaților să ia mai multe decizii pe cont propriu, oferindu-le un flux constant de informații despre firma și oamenii cu care desfășoară afaceri. Folosind calculatoare portabile, fiecare reprezentant de vânzări poate accede la informații valoroase privind produsele și clienții. Doar apăsând pe câteva taste, reprezentanții de vânzări pot afla istoricul clienților; pot accede la scrisori de vânzare standardizate; pot transmite comenzile și rezolva pe loc problemele de service pentru clienți, în timpul vizitelor la clienți; pot expedia eșantioane, articole, broșuri și alte materiale către clienți.

Pentru a reduce costurile, a elibera de povara crizei de timp forța lor de vânzări externe și a beneficia de avantajele inovațiilor în domeniul calculatoarelor și al telecomunicațiilor, numeroase firme au mărit efectivul și responsabilitățile forței lor de vânzări interne.[51]

Forța de vânzări internă este de trei tipuri. Există *persoanele cu rol tehnic*, care oferă informații de natură tehnică și răspund întrebărilor clienților. Există *asistenți de vânzări*, care oferă sprijin „funcționăresc" pentru reprezentanții de vânzări externi. Ei dau telefoane și confirmă întâlnirile, fac verificările de bonitate pentru creditare, urmăresc livrările și răspund întrebărilor clienților. *Telemarketerii* folosesc telefonul pentru a găsi noi clienți potențiali, a-i transforma pe aceștia în clienți propriu-ziși și a vinde către ei. Telemarketerii pot contacta până la 50 de clienți pe zi, în comparație cu 4 clienți, cât poate vizita un reprezentant de vânzări extern.

Forța de vânzări internă le permite reprezentanților de vânzări externi să petreacă mai mult timp făcând vânzare către clienții de importanță majoră, identificând și convingând noi clienți potențiali importanți, instalând sisteme electronice de comandă la sediile clienților și obținând mai multe comenzi globale și contracte de anvergură. Reprezentanții de vânzări interni petrec mai mult timp verificând stocurile, urmărind derularea comenzilor și telefonându-le clienților de mai mică importanță. Reprezentanții de vânzări externi sunt plătiți în principal printr-un sistem de retribuire bazat pe stimulente, iar reprezentanții interni primesc salariu sau salariu plus primă.

Un alt progres semnificativ este cel al apariției noilor echipamente de înaltă tehnologie – calculatoare de birou și calculatoare portabile, PC de mână pentru organizarea activității personale, videocasetofoane, videodiscuri, roboții telefonici, poșta electronică, aparate fax, aparate pentru teleconferință și videotelefoane. Reprezentantul de vânzări a devenit cu adevărat „electronic". Nu numai că informațiile privind vânzările și stocurile sunt transferate mult mai rapid, dar au fost create și sisteme computerizate care-i ajută pe managerii de vânzări și reprezentanții de vânzări la luarea deciziilor.

Unul dintre cele mai valoroase instrumente electronice pentru reprezentanții de vânzări este situl Web al firmei, iar una dintre cele mai utile aplicații ale acestuia este ca instrument de prospectare. Siturile Web ale agenților economici pot ajuta la definirea relațiilor firmei cu clienții individuali și la identificarea acelora dintre ei a căror activitate necesită o vizită personală în scop de vânzare. Situl Web oferă o prezentare pentru clienții potențiali care inițiază contactul cu firma furnizoare. În funcție de natura activității, comanda inițială poate să fie transmisă chiar și on-line. Pentru tranzacțiile mai complexe, situl oferă o modalitate pentru cumpărător de a-l contacta pe vânzător. Pall Corporation, un producător de tehnologii pentru filtrarea și purificarea fluidelor, dirijează toate e-mailurile către sediul central al firmei, informațiile ajungând la reprezentanții de vânzări adecvați.[52]

Vânzarea pe Internet sprijină marketingul relațiilor prin rezolvarea problemelor care nu necesită intervenții directe și, astfel, permite să fie petrecut mai mult timp pentru rezolvarea problemelor care sunt cel mai bine abordate față în față.

Motivarea reprezentanților de vânzări

Majoritatea reprezentanților de vânzări au nevoie de încurajări și de stimulente speciale. Acest lucru este valabil în special pentru vânzarea pe teren: reprezentanții lucrează de regulă singuri, programul lor nu este regulat, și adesea stau departe de casă. Ei se confruntă cu o concurență agresivă din partea altor reprezentanți de vânzări; au un statut inferior în raport cu cumpărătorul; adesea nu dețin autoritatea de a face ceea ce este necesar pentru a câștiga un contract; iar uneori pierd comenzi mari, pentru obținerea cărora au lucrat din greu.[53]

Cei mai mulți marketeri cred că, pe măsură ce motivația reprezentantului de vânzări devine mai mare, cu atât vor crește efortul depus și performanțele, recompensele și satisfacția care rezultă – ceea ce duce la creșterea motivației. O astfel de gândire se bazează pe o serie de supoziții.

- ***Managerii de vânzări trebuie să fie capabili să-i convingă pe reprezentanții de vânzări că pot să vândă mai mult dacă depun mai mult efort sau dacă sunt instruiți să lucreze mai inteligent.*** Dar, dacă vânzările sunt influențate în mare măsură, de condițiile economice sau de acțiunile concurențiale, această corelație este nedeterminată.
- ***Managerii de vânzări trebuie să fie capabili să-i convingă pe reprezentanții de vânzări că recompensele pentru performanțele mai bune justifică pe deplin eforturile suplimentare.*** Dar, dacă recompensele par să fie stabilite arbitrar, sunt prea mici sau de un tip necorespunzător, această corelație este nesigură.

Pentru a spori motivația, marketerii întăresc recompensele intrinseci și extrinseci de toate tipurile. Un studiu care a determinat importanța diferitelor recompense a descoperit că recompensa cu valoarea cea mai mare era reprezentantă de salariu, fiind urmată de promovare, dezvoltare în plan personal și sentimentul de împlinire profesională.[54] Recompensele cel mai puțin apreciate au fost simpatia și respectul, sentimentul de securitate și recunoașterea meritelor. Altfel spus, reprezentanții de vânzări sunt foarte motivați de salariu și de șansa de a progresa și a-și satisface nevoile intrinseci și mai puțin motivați de complimente și de siguranța locului de muncă. Totuși, cercetătorii au descoperit, de asemenea, că importanța factorilor de motivare variază în funcție de caracteristicile demografice: recompensele financiare au fost apreciate, în cea mai mare parte, de către oamenii mai în vârstă, cu o vechime în muncă mai mare și de către cei care aveau familii mai numeroase. Recompensele morale (recunoașterea, simpatia și respectul, sentimentul de împlinire profesională) au fost mai apreciate de către reprezentanții de vânzări care nu erau căsătoriți sau care aveau familii puțin numeroase și, de regulă, un nivel de educație mai ridicat.

Numeroase firme stabilesc norme ce reprezintă volumul anual de vânzări. Normele pot fi stabilite în conformitate cu planul de marketing: vânzările în dolari, volumul de

unități, marja, efortul sau activitatea de vânzare sau tipul produsului. Retribuirea este adesea legată de gradul în care sunt îndeplinite normele fixate. Normele de vânzări sunt stabilite pornindu-se de la planul anual de marketing. Firma pregătește mai întâi o prognoză a vânzărilor, care devine baza pentru planificarea producției, dimensionarea forței de vânzări și stabilirea cerințele de ordin financiar. Managementul stabilește apoi norme de lucru pe regiuni și teritorii, care de regulă se ridică peste nivelul prognozei vânzărilor, pentru a-i încuraja pe manageri și pe reprezentanții de vânzări să lucreze la capacitatea lor maximă. Chiar dacă ei nu vor reuși să-și îndeplinească normele stabilite, firma își va putea realiza volumul de vânzări anticipat.

Fiecare manager de vânzări responsabil pentru o anumită zonă împarte cota zonală între reprezentanții din subordinea lui. Uneori, norma unui reprezentant este stabilită la un nivel ridicat, pentru a impulsiona un efort suplimentar, sau la un nivel mai modest, pentru a-i întări încrederea în forțele proprii. Conform unei optici larg împărtășite, aceste norme ale reprezentanților de vânzări trebuie să fie cel puțin egale cu vânzările de anul trecut ale reprezentantului în cauză, la care se adaugă un anumit procent din diferența dintre potențialul de vânzări al teritoriului său în anul curent și vânzările de anul trecut. Cu cât reprezentantul de vânzări va reacționa mai favorabil la presiune, cu atât mai mare poate fi procentul.

Părerea generală este că profiturile sunt maximizate de reprezentanții de vânzări care se concentrează asupra produselor mai importante și mai profitabile. Reprezentanții nu-și vor îndeplini, probabil, normele pentru produsele consacrate, atunci când firma lansează mai multe produse noi în același timp. Firma va trebui să-și extindă forța de vânzări pentru lansările de noi produse.

Stabilirea normelor de vânzări creează probleme. Dacă firma subestimează normele, iar reprezentanții de vânzări le îndeplinesc cu ușurință, firma își plătește exagerat reprezentanții de vânzări. Dacă firma supraestimează potențialul de vânzări, reprezentanții de vânzări vor descoperi că este foarte greu să-și îndeplinească normele, deci vor fi nemulțumiți sau chiar vor părăsi firma. Un alt dezavantaj este dat de faptul că aceste norme îi pot îndemna pe reprezentanți să încheie cât mai multe vânzări cu putință – ignorând adesea partea de service a activității lor. Firma obține rezultate pe termen scurt, dar în detrimentul satisfacției clientului pe termen lung.

Unele firme renunță la norme.[55] Siebel, liderul sectorului de software pentru automatizarea vânzărilor, își apreciază reprezentanții de vânzări folosind o serie de criterii cum ar fi satisfacția clienților, achizițiile repetate și veniturile profitabile. Circa 40% din recompensarea prin stimulente se bazează pe satisfacția declarată a clienților legată de serviciu și de produs. Supravegherea atentă de către firmă a procesului de vânzare determină satisfacția clienților: circa 50% din veniturile companiei Siebel provin din achiziții repetate.[56] Nortel și AT&T Worldnet preferă de asemenea să folosească un set mai amplu de criterii pentru motivarea și retribuirea reprezentanților de vânzări.

Chiar și Oracle și-a schimbat abordarea în ce privește retribuirea angajaților care lucrează în sfera vânzărilor.

ORACLE

Descoperind că vânzările au scăzut și că se înregistrează o nemulțumire în rândul clienților, Oracle, firma de software aflată pe locul doi în lume, și-a restructurat compartimentul de vânzări în 2002. Capacitățile de extindere rapidă ale companiei Oracle, prin diverse aplicații, cum ar fi cele pentru resursele umane, lanțul de aprovizionare și MRC, au îngreunat funcționarea sistemului de management al clienților. Un singur reprezentant nu mai putea face față vânzării tuturor produselor Oracle către anumiți clienți. Reorganizarea a dus la specializarea reprezentanților pe un număr limitat de produse. În încercarea de a tempera agresivitatea uneori exagerată a forței sale de vânzări, firma a uniformizat structura comisioanelor, reducând-o la o plajă de valori între 4 și 6%, față de structura anterioară mult mai fluctuantă, cu comisioane între 2 și 12%, depinzând de cât de aproape de sfârșitul trimestrului era finalizată vânzarea.[57]

Evaluarea reprezentanților de vânzări

Am descris până aici aspectele de *conexiune directă* ale supravegherii vânzărilor – modul în care managementul comunică reprezentanților de vânzări ce trebuie să facă și îi motivează pentru a obține aceste rezultate. Dar o bună comunicare de tip *conexiune directă* necesită o *conexiune inversă* bună, ceea ce înseamnă obținerea regulată a informațiilor de la reprezentanți, pentru a le evalua performanțele.

SURSELE DE INFORMAȚII Cea mai importantă sursă de informații despre reprezentanți o constituie de rapoartele de vânzări. Informații suplimentare pot fi obținute prin observații personale, rapoarte ale personalului de vânzări, scrisori și reclamații ale clienților, anchetele în rândul clienților și conversațiile cu alți reprezentanți de vânzări.

Rapoartele de vânzări se împart în *planuri de activitate* și *dări de seamă. Cel mai bun exemplu de plan de activitat*e este planul de lucru al reprezentanților de vânzări, pe care aceștia îl prezintă cu o săptămână sau cu o lună în avans. Planul descrie vizitele și traseele pe care le va efectua reprezentantul de vânzări. Acest raport îi obligă pe reprezentanții de vânzări să-și planifice și să-și programeze activitățile și să-i informeze pe manageri despre vizitele pe care le au în vedere. El oferă o bază pentru compararea planurilor cu realizările lor. Reprezentanții de vânzări pot fi evaluați pe baza capacității lor „de a-și planifica munca și de a-și transpune în realitate planul".

Numeroase firme le solicită reprezentanților să conceapă un plan anual de marketing teritorial, în care să-și pună accentul pe programul pentru găsirea unor noi clienți și pentru dezvoltarea afacerilor cu clienții actuali. Acest tip de raport îi pune pe reprezentanții de vânzări în rolul managerilor de marketing și de centre de profit. Managerii de vânzări studiază aceste planuri, fac sugestii și le folosesc pentru a stabili norme de vânzări. Reprezentanții de vânzări își prezintă activitățile efectuate în *rapoartele de*

vizitare. Reprezentanții de vânzări trimit, de asemenea, rapoarte de cheltuieli, rapoarte privind noile afaceri încheiate, rapoarte privind afacerile ratate și rapoarte privind afacerile locale și condițiile economice.

Aceste rapoarte oferă informații brute, din care managerii de vânzări își pot extrage indicatori cheie privind performanțele de vânzări: (1) numărul mediu de vizite de vânzare, pe reprezentant de vânzări și pe zi, (2) durata medie pe vizită de vânzări, (3) venitul mediu pe vizită de vânzări, (4) costul mediu pe vizită, (5) costul de protocol pe vizită de vânzări, (6) procentul de comenzi la suta de vizite de vânzări, (7) numărul de noi clienți atrași într-un interval de timp, (8) numărul de clienți pierduți într-un interval de timp și (9) costul forței de vânzări, ca procent din vânzările totale.

EVALUAREA OFICIALĂ A PERFORMANȚELOR Rapoartele forței de vânzări, alături de alte observații, furnizează materia primă pentru evaluare. Există mai multe abordări pentru derularea evaluărilor. Un tip de evaluare compară performanțele din prezent cu cele din trecut. Un exemplu este prezentat în tabelul 19.1.

TABELUL 19.1 Formular pentru evaluarea performanțelor reprezentantului de vânzări

Teritoriul: Midland Sales

Reprezentant: John Smith	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**
1. Vânzări nete produsul A	251.300$	253.200$	270.000$	263.100$
2. Vânzări nete produsul B	423.200	439.200	553.900	561.900
3. Vânzări nete totale	674.500	692.400	823.900	825.000
4. Procent de realizare a normei la produsul A	95,6	92,0	88,0	84,7
5. Procent de realizare a normei la produsul B	120,4	122,3	134,9	130,8
6. Profituri brute produsul A	50.260$	50.640$	54.000$	52.620$
7. Profituri brute produsul B	42.320	43.920	55.390	56.190
8. Profituri brute total	92.580	94.560	109.390	108.810
9. Cheltuieli cu vânzarea	10.200$	11.100$	11.600$	13.200$
10. Cheltuieli cu vânzarea raportate la cheltuielile totale	1,5	1,6	1,4	1,6
11. Număr de vizite	1.675	1.700	1.680	1.660
12. Cost pe vizită	6,09$	6,53$	6,90$	7,95$
13. Număr mediu de clienți	320	324	328	334
14. Număr de clienți noi	13	14	15	20
15. Număr de clienți pierduți	8	10	11	14
16. Vânzări medii pe client	2.108$	2.137$	2.512$	2.470$
17. Profit mediu brut pe client	289$	292$	334$	326$

Managerul de vânzări poate afla numeroase lucruri despre reprezentantul pentru care a fost întocmit acest tabel. Vânzările totale realizate de el au crescut în fiecare an (rândul 3). Aceasta nu înseamnă neapărat că reprezentantul face o treabă mai bună. Vânzările defalcate pe produse demonstrează că el a fost capabil să vândă mai mult din produsul B, decât din produsul A (rândurile 1 și 2). Conform procentajului de îndeplinire a normelor lui pentru cele două produse (rândurile 4 și 5), succesul său în creșterea vânzărilor produsului B este posibil să se fi realizat în detrimentul vânzărilor produsului A. Conform situației profiturilor brute (rândurile 6 și 7), firma câștigă mai mult vânzând produsul A, decât produsul B. Este posibil ca reprezentantul a reușit să vândă în cantități mai mari produsul caracterizat printr-o marjă a profitului mai mică, în detrimentul produsului mai profitabil. Deși a majorat vânzările totale cu 1.100 de dolari între 2003 și 2004 (rândul 3), profiturile brute obținute în urma vânzărilor totale au scăzut, de fapt, cu 580 de dolari (linia 8).

Cheltuielile cu vânzarea (rândul 9) prezintă o creștere constantă, deși cheltuielile totale ca procent din vânzările totale par să fie sub control (rândul 10). Tendința ascendentă în ceea ce privește cheltuielile totale exprimate în dolari nu pare să se explice prin vreo creștere a numărului de vizite (rândul 11), deși ar putea fi legată de succesul în câștigarea unor noi clienți (rândul 14). Există posibilitatea ca, în procesul de căutare a noilor clienți, acest reprezentant să-i fi neglijat pe clienții actuali, așa cum este demonstrat de tendința ascendentă a numărului anual de clienți pierduți (rândul 15).

Ultimele două rânduri din tabel indică nivelul și tendința vânzărilor și a profiturilor brute pe client. Aceste cifre devin mai relevante atunci când sunt comparate cu media la nivel de firmă. Dacă profitul brut mediu pe client al acestui reprezentant de vânzări este mai mic decât media pe firmă, este posibil ca el să se fi concentrat asupra unor clienți aleși greșit sau să nu fi alocat suficient timp fiecărui client. O trecere în revistă a numărului anual de vizite (rândul 11) demonstrează că este posibil ca el să fi făcut mai puține vizite decât media anuală pe un reprezentant de vânzări al firmei. Dacă distanțele din teritoriul său sunt similare distanțelor din alte teritorii, aceasta ar putea însemna că el nu folosește integral ziua de muncă, planifică în mod necorespunzător vânzările și itinerariul sau că petrece prea mult timp cu anumiți clienți.

S-ar putea ca reprezentantul să fie destul de eficace în încheierea vânzărilor, dar fără să fie apreciat prea mult de clienți. Poate că el este ceva mai bun decât reprezentanții de vânzări ai concurenților; sau poate că produsul său este mai bun; sau poate că reușește să găsească tot timpul noi clienți, pentru a-i înlocui pe cei care nu agreează să facă afaceri cu el. Opinia clienților despre reprezentantul de vânzări, despre produs și despre servicii poate fi determinată cu ajutorul chestionarelor expediate prin poștă sau al discuțiilor la telefon.

Evaluările trebuie să ia în calcul și cunoștințele pe care le posedă reprezentantul de vânzări în privința firmei, a produselor, a clienților, a concurenților, a teritoriului și a responsabilităților sale. Trăsăturile de personalitate pot fi și ele evaluate, cum ar fi

comportamentul, aspectul exterior, capacitatea oratorică și temperamentul. Managerul de vânzări poate să reanalizeze orice eventuală problemă de motivare sau în ce privește respectarea regulilor firmei.[58] Reprezentanții de vânzări pot da explicații despre succesul sau eșecul unei vizite de vânzări și pot veni cu propuneri privind modul de îmbunătățire a șanselor de succes ale următoarei vizite. Explicațiile posibile ale performanțelor lor pot fi legate de factori interni (efort, capacitate și strategie) și externi (sarcină și noroc).[59]

Principiile vânzării personale

Vânzarea personală este o artă străveche, căreia i s-au dedicat multe scrieri și care a generat un număr mare de principii. Reprezentanții de vânzări eficienți au mai mult decât un instinct înnăscut; ei știu să folosească metode de analiză și de management al clientului, fiindcă le-au studiat temeinic. În prezent, firmele cheltuiesc sute de milioane de dolari în fiecare an, pentru a-i instrui pe reprezentanții de vânzări în arta vânzării. Abordările pentru instruirea în vânzări încearcă să-l transforme pe reprezentantul de vânzări dintr-un receptor pasiv de comenzi, într-un primitor activ de comenzi și care se angajează în rezolvarea problemelor clienților. O persoană care obține activ comenzile învață cum să asculte și să pună întrebări, pentru a identifica nevoile clienților și a veni cu produsul care să ofere o soluție bună la problemele sale. Conform acestei abordări, clienții au nevoi latente, care constituie ocazii favorabile pentru compania vânzătoare, și ei vor fi loiali reprezentanților de vânzări care le pot analiza nevoile și care le iau în considerare interesele pe termen lung. Secțiunea „Idee de marketing: Principiile vânzării orientate spre client“ ne oferă o serie de învățăminte.

Cele mai multe programe de instruire în tehnica vânzării sunt de acord asupra principalelor etape implicate în orice proces eficient de vânzare. Prezentăm aceste etape în figura 19.4 și analizăm aplicarea lor în procesul de vânzare.[60]

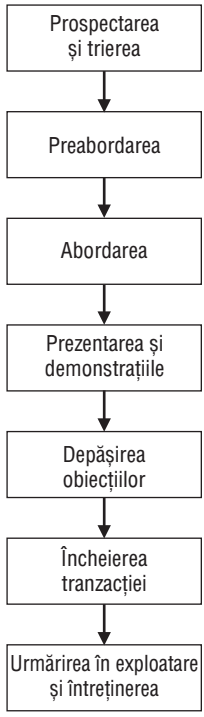


FIGURA 19.4
Principalele etape ale vânzării eficace

Cele șase etape

PROSPECTAREA ȘI TRIEREA Prima etapă în procesul de vânzare este cea de identificare și de triere a clienților potențiali. Din ce în ce mai multe firme își asumă responsabilitatea pentru găsirea și trierea clienților potențiali, astfel încât reprezentanții lor de vânzări să poată să-și folosească timpul lor prețios făcând ceea ce pot să facă mai bine: să vândă. Firmele pot să-i trieze pe clienții potențiali contactându-i prin intermediul scrisorilor sau al telefoanelor, pentru a le evalua nivelul de interes și capacitatea financiară. Clienții potențiali pot fi clasificați în funcție de atractivitate, cei „fierbinți“

IDEE de marketing

Principiile vânzării orientate spre client

Doi susținători activi ai metodei de vânzare orientată spre client sunt Neil Rackham și Sharon Drew Morgen. Neil Rackham a conceput o metodă pe care o denumește *vânzarea SPIN* (Situație, Problemă, Implicare, Nevoie – Câștig). Locul reprezentantului de vânzări „care le știe pe toate" este luat de cel care știe să pună întrebări bune și să asculte. Neil Rackham îi învață pe reprezentanții de vânzări să-i pună clientului potențial patru tipuri de întrebări:

1. ***Întrebări de situație:*** Acestea se referă la fapte sau explorează situația prezentă a cumpărătorului. De exemplu: „Ce sistem folosiți pentru a le emite facturi clienților dumneavoastră?".
2. ***Întrebări de problemă:*** Acestea abordează problemele, dificultățile și nemulțumirile pe care le întâmpină cumpărătorul. De exemplu: „Ce părți ale sistemului generează erori?".
3. ***Întrebări de implicare:*** Acestea se referă la consecințele sau la efectele problemelor, dificultăților sau nemulțumirilor cumpărătorului. De exemplu: „Cum influențează această problemă productivitatea oamenilor dumneavoastră?".
4. ***Întrebări legate de nevoi-câștig:*** Acestea se referă la valoarea sau utilitatea unei soluții propuse. De exemplu: „Cât de mult veți economisi dacă firma dumneavoastră ar putea reduce erorile cu 80%?".

Rackham sugerează că firmele, în special cele care vând produse sau servicii complexe, trebuie să-și îndemne reprezentanții de vânzări să parcurgă mai multe etape: după discuțiile *preliminare*, să facă *investigarea* problemelor și a nevoilor clienților potențiali, apoi să *demonstreze* capacitățile superioare ale companiei vânzătoare, iar apoi să *obțină* un angajament pe termen lung. Această abordare reflectă interesul în creștere al multor firme de a trece de la efectuarea unei vânzări imediate, la dezvoltarea unei relații pe termen lung cu clienții.

Sharon Drew Morgen duce cu un pas mai departe abordarea lui Rackham, sub forma a ceea ce ea denumește „metoda de facilitare a achiziției". Ea susține că sarcina reprezentantului de vânzări este aceea de a-i ajuta pe clienții potențiali să parcurgă un proces, prin care să se stabilească mai întâi dacă performanțele firmei lor pot fi îmbunătățite, iar apoi dacă oferta vânzătorului va oferi o soluție. Clienții potențiali cumpără numai atunci când își dau seama că au o problemă, că le lipsesc resursele pentru a rezolva problema și că oferta vânzătorului poate adăuga valoare.

Specialistul în domeniul vânzărilor Tom Hopkins oferă o serie de sfaturi suplimentare pentru încheierea unei tranzacții:

1. ***Puneți întrebări care nu lasă loc pentru un nu.*** „Pot să vă vizitez astăzi la 3 sau mâine la 9 ar fi mai bine?".
2. ***Nu folosiți niciodată cuvântul „preț" sau „cost".*** Spuneți investiție.
3. ***Nu cereți niciodată „o întâlnire".*** Aceasta sugerează un angajament serios pentru o anumită oră. Spuneți: „Voi fi în zonă și sper să vă pot face o vizită".
4. ***Nu întrebați:, „Vă pot ajuta?".*** Ei vor răspunde: „Doar ne uităm". Întrebați-i mai bine ce i-a adus în magazin astăzi.
5. ***Izolați punctele de acord.*** Aveți nevoie de o mulțime de „da-uri micuțe" pentru a obține un „da mare".

Surse: Neil Rackham, *SPIN Selling* (New York: McGraw-Hill, 1988). Vezi, de asemenea, *The SPIN Selling Fieldbook* (New York: McGraw-Hill, 1996); Neil Rackham și John De Vincentis, *Rethinking the Sales Force* (New York: McGraw-Hill, 1996); Sharon Drew Morgen, *Selling with Integrity: Reinventing Sales Through Collaboration, Respect, and Serving* (New York: Berkeley Books, 1999); James Lardner, „Selling Salesmanship", *Business 2.0*, decembrie 2002/ianuarie 2003, pag. 66.

urmând a fi dați pe mâna forței de vânzări de pe teren, iar cei „calzi" pe mâna unității de telemarketing. Chiar și așa, sunt necesare de regulă patru vizite la clientul potențial, pentru încheierea unei tranzacții.

PRE ABORDAREA Reprezentantul de vânzări trebuie să afle cât mai mult posibil despre potențialul client organizațional (ce nevoi are, cine este implicat în decizia de achiziție) și despre angajații săi cu sarcini de achiziție (caracteristici personale și stilurile de cumpărare). Reprezentantul de vânzări trebuie să-și stabilească obiectivele vizitei: selecționarea clientului potențial, culegerea informațiilor, efectuarea unei vânzări imediate. O altă sarcină constă în a decide asupra celui mai bun mod de abordare, care ar putea fi o vizită personală, un telefon sau o scrisoare. În sfârșit, reprezentantul de vânzări trebuie să planifice o strategie generală de vânzări pentru respectivul client.

PREZENTAREA ȘI DEMONSTRAȚIILE Reprezentantul de vânzări îi spune acum cumpărătorului „povestea" produsului, aplicând formula AIDA: câștigarea *atenției*, păstrarea *interesului*, nașterea *dorinței* și obținerea *acțiunii*. Reprezentantul de vânzări folosește abordarea CABV: *caracteristicile, avantajele, beneficiile* și *valoarea*. Caracteristicile descriu particularitățile fizice ale produsului, cum ar fi viteza de procesare a cipurilor sau capacitatea de memorie. Avantajele explică de ce asigură caracteristicile un avantaj pentru client. Beneficiile se referă la foloasele economice, tehnice, de service și sociale care sunt furnizate de ofertă. Valoarea exprimă meritele ofertei (adesea în termeni bănești). Mult prea adesea, reprezentanții de vânzări consumă prea mult timp prezentând caracteristicile produsului (orientarea spre produs) și nu acordă suficientă atenție avantajelor și valorii ofertei (orientarea spre client).

DEPĂȘIREA OBIECȚIILOR Clienții au de regulă obiecții fie pe parcursul prezentării, fie când sunt rugați să facă o comandă. *Rezistența psihologică* include rezistența la ingerințe străine, preferința pentru sursele de aprovizionare sau mărcile consacrate, apatia, ezitarea de a renunța la ceva, asocierile neplăcute create de reprezentantul de vânzări, ideile preconcepute și repulsia față de nevoia de a lua decizii și reticențele din motive de ordin financiar. *Rezistența logică* ar putea consta din obiecții față de preț, față de gradul de livrare sau față de anumite caracteristici ale produsului sau firmei.

Pentru a rezolva aceste obiecții, reprezentanții de vânzări se mențin în sfera unei abordări pozitive, îi cer cumpărătorului să-și clarifice obiecția, îl întreabă pe cumpărător într-un mod care să-i permită acestuia să-și răspundă la propriile obiecții, neagă valabilitatea obiecției sau transformă obiecția într-un motiv de a cumpăra. Gestionarea și depășirea obiecțiilor constituie o parte a aptitudinilor mai generale de negociere.

Una dintre posibilele probleme pentru reprezentanții de vânzări este tentația de a ceda prea des, atunci când clienții solicită un rabat. O firmă a recunoscut această problemă atunci când veniturile din vânzări au crescut cu 25%, dar profitul a rămas la același nivel. Firma a decis să-i reinstruiască pe reprezentanții de vânzări, pentru a

„vinde prețul" și nu a „vinde prin preț". Reprezentanților de vânzări le-au fost oferite mai multe informații despre istoricul și comportamentul legat de vânzări ale fiecărui client. Ei au fost învățați să identifice ocaziile de adăugare a valorii și nu ocaziile de reducere a prețurilor. Drept rezultat, veniturile din vânzări ale firmei au crescut, iar același lucru s-a întâmplat și cu marjele sale de profit.[61]

ÎNCHEIEREA TRANZACȚIEI Acum reprezentantul de vânzări încearcă să finalizeze vânzarea. Reprezentanții de vânzări trebuie să știe cum să recunoască semnele prin care cumpărătorul indică faptul că este gata să încheie o tranzacție: gesturi, afirmații sau comentarii și întrebări. Există mai multe tehnici de încheiere a vânzărilor. Reprezentanții pot să solicite comanda, să recapituleze clauzele contractului, să-i ofere ajutor secretarei pentru redactarea comenzii, să-l întrebe pe client dacă vrea produsul A sau B, să-l facă pe cumpărător să-și exprime mici preferințe, cum ar fi culoarea sau dimensiunea produsului, sau să-i arate cumpărătorului ce va pierde dacă nu lansează pe loc comanda. Reprezentantul de vânzări îi poate oferi cumpărătorului stimulente specifice pentru încheierea vânzării, cum ar fi un preț special, o cantitate suplimentară gratuită sau un cadou simbolic.

URMĂRIREA ȘI ÎNTREȚINEREA ÎN EXPLOATARE Urmărirea și întreținerea sunt necesare, dacă reprezentantul de vânzări vrea să asigure satisfacția clientului și continuarea afacerilor cu acesta. Imediat după încheierea tranzacției, reprezentantul de vânzări trebuie să ofere toate detaliile necesare privind momentul livrării, condițiile de achiziție și alte probleme care sunt importante pentru client. Reprezentantul de vânzări trebuie să planifice o vizită de urmărire în exploatare atunci când sosesc la client mărfurile care au format obiectul comenzii inițiale, pentru a se asigura că instalarea, instrucțiunile și service-ul sunt corecte. Prin vizită sau convorbire telefonică el va detecta orice eventuală problemă, va asigura cumpărătorul de interesul său și va oferi orice informație care-i este necesară clientului. Reprezentantul de vânzări trebuie, de asemenea, să conceapă un plan de întreținere și dezvoltare pentru clientul respectiv.

Negocierea

Marketingul privește activitățile de schimb și maniera în care sunt stabilite condițiile de schimb. În *schimburile de rutină*, condițiile sunt stabilite prin programele coordonate de la centru, privind prețurile și distribuția. În *schimburile negociate*, prețurile și alte condiții sunt stabilite prin comportamentul de negociere, în care două sau mai multe părți negociază acorduri pe termen lung. Deși prețul este chestiunea cel mai frecvent negociată, alte aspecte ar fi momentul livrării întregii cantități comandate; calitatea bunurilor și a serviciilor oferite; volumul achizițiilor; responsabilitatea pentru finanțare, asumarea riscului, promovare și titlul de proprietate; și siguranța în exploatare a produsului.

Marketerii care se găsesc în situații de negociere au nevoie de anumite trăsături și aptitudini, pentru a fi eficienți. Cele mai importante sunt aptitudinile de pregătire și

planificare, cunoașterea problemelor care sunt negociate, capacitatea de a gândi clar și rapid în condiții de presiune și de incertitudine, capacitatea de exprimare, aptitudinea de a asculta, judecata logică și inteligența generală, integritatea, capacitatea de a-i convinge pe alții și răbdarea.[62]

Marketingul relațiilor

Principiile vânzării și negocierii personale pe care le-am descris sunt, în cea mai mare parte, orientate spre realizarea de tranzacții, fiindcă scopul lor este încheierea unei vânzări. Dar în numeroase situații, firma nu urmărește o vânzare imediată, ci să construiască o relație pe termen lung între furnizor și client. Firma dorește să demonstreze că are capacitatea de a satisface nevoile clientului într-un mod superior. Clienții din ziua de azi sunt mari și adesea globali. Ei preferă furnizori care pot vinde și livra o serie coordonată de produse și de servicii, în mai multe locuri; care pot să rezolve repede problemele care apar în diferite locuri; și care pot colabora îndeaproape cu echipele clientului, pentru a îmbunătăți produsele și procesele.

Reprezentanții de vânzări care lucrează cu clienții strategici trebuie să facă mai mult decât să-l viziteze pe client, atunci când cred că acesta ar fi pregătit să solicite comenzi. Ei trebuie să-l viziteze sau să-l sune pe client și cu alte ocazii, să-l invite pe client la cină și să-i facă sugestii utile pentru afacerea lui. Ei trebuie să-i supravegheze în permanență pe clienții importanți, să fie la curent cu problemele lor și să fie gata să-i servească într-o serie de moduri.

Când programul de management al relațiilor este implementat corespunzător, organizația va începe să se concentreze în aceeași măsură pe gestionarea clienților săi, cât și pe gestionarea produselor sale. În același timp, ea trebuie să-și dea seama că, deși există o deplasare puternică și sigură înspre marketingul relațiilor, acesta nu este eficient în toate situațiile. În ultimă instanță, firmele vor trebui să judece ce segmente de piață și ce clienți specifici vor răspunde în mod profitabil la marketingul relațiilor.

REZUMAT

1. Marketingul direct este un sistem de marketing interactiv care folosește unul sau mai multe mijloace de informare pentru a obține un răspuns măsurabil sau o tranzacție în orice loc. Marketingul direct, în special marketingul electronic, înregistrează o creștere explozivă.
2. Operatorii de marketing direct se ocupă de planificarea campaniilor prin decizii privind obiectivele, piețele și clienții potențiali vizați, ofertele și prețurile. Planificarea este urmată de testare și de stabilirea unităților de măsură pentru a determina succesul campaniei.
3. Principalele canale pentru marketingul direct includ vânzarea față în față, scrisorile de ofertă directă, marketingul pe bază de catalog, telemarketingul, televiziunea interactivă, chioșcurile, siturile Web și dispozitivele mobile.
4. Marketingul interactiv le oferă marketerilor posibilități mult mai mari de interacțiune și de individualizare, prin situri Web bine concepute, precum și prin reclame și promovări on-line.

5. Personalul de vânzări servește drept legătură a firmei cu clienții săi. Reprezentantul de vânzări se *identifică* cu firma în ochii multora dintre clienți, și reprezentantul este cel care îi aduce firmei atât de necesarele informații despre clienți.
6. Proiectarea forței de vânzări necesită decizii privind obiectivele, strategia, structura, dimensiunea și retribuirea agenților de vânzări. Obiectivele pot include prospectarea, vizarea, comunicarea, vânzarea, acordarea de service, culegerea informațiilor și alocarea resurselor. Stabilirea strategiei necesită alegerea celui mai eficient mix al abordărilor de vânzare. Alegerea structurii forței de vânzări presupune împărțirea teritoriilor după criterii geografice, pe produse sau pe piețe (sau o combinație a acestora). Estimarea dimensiunii forței de vânzări presupune estimarea volumului total de muncă și a numărului de ore destinate activității de vânzare (și, prin urmare, a numărului de reprezentanți de vânzări) de care va fi nevoie. Stabilirea modului de retribuire a forței de vânzări presupune stabilirea tipurilor de salarii, comisioane, prime, decontarea cheltuielilor și avantaje colaterale care vor fi acordate și a ponderii pe care o va avea satisfacția clientului în stabilirea recompensării totale.
7. Există cinci etape în gestionarea forței de vânzări: (1) recrutarea și selecționarea reprezentanților de vânzări; (2) instruirea reprezentanților de vânzări în ceea ce privește tehnicile de vânzare și în privința produselor și a politicilor firmei, precum și a orientării spre client; (3) îndrumarea forței de vânzări și ajutarea reprezentanților să-și folosească timpul în mod eficient; (4) motivarea forței de vânzări și stabilirea unui echilibru între norme, recompense monetare și elementele suplimentare de motivare; (5) evaluarea performanțelor de vânzări individuale și de grup.
8. Reprezentanții de vânzări eficienți sunt instruiți în ceea ce privește metodele de analiză și de management al clienților, precum și în privința artei vânzării. Nici o abordare nu dă cele mai bune rezultate în toate situațiile, dar cei mai mulți instructori sunt de acord că vânzarea este un proces în șapte etape: prospectarea și trierea clienților potențiali, pregătirea pentru abordare, abordarea, prezentarea și demonstrațiile, depășirea obiecțiilor, încheierea tranzacției și, în sfârșit, urmărirea în exploatare și întreținerea.

APLICAȚII

Dezbatere de marketing: Reprezentanții buni de vânzări sunt înnăscuți sau formați?

O diferență de opinie în ceea ce privește vânzările se referă la impactul potențial al instruirii față de cel al selecționării, în dezvoltarea unei forțe de vânzări eficace. O serie de observatori susțin că cei mai buni reprezentanți de vânzări sunt cei „înnăscuți", care au de la natură acest talent, și că ei sunt eficienți datorită personalității lor și aptitudinilor de relații interpersonale pe care și le-au dezvoltat de-a lungul vieții. Alții consideră că folosirea tehnicilor de vânzare avansate poate face parctic din oricine un campion în materie de vânzări.

Adoptați o poziție: „Cheia dezvoltării unei forțe de vânzări eficiente este selecționarea" contra „Cheia dezvoltării unei forțe de vânzări eficiente este instruirea".

Discuție de marketing

Alegeți o firmă și vizitați-i situl Web. Cum ați evalua situl Web? Ce rezultate ar obține în privința celor 7C (7 elemente de proiectare): context, conținut, comunitate, caracter personalizat, comunicare, conexiune și comerț?

MARKETING sub reflector

YAHOO!

Yahoo! s-a transformat dintr-o mică firmă debutantă, înconjurată de supergreii din Silicon Valley, într-un concurent principal în domeniul comunicării și informării pe Internet. David Filo și Jerry Yang, doi doctoranzi în informatică de la Stanford University, au creat în 1994 un motor simplu de căutare. Folosind un sistem de arhivare improvizat, cei doi au catalogat siturile de pe nou creatul World Wide Web și au făcut public acest sistem pe Internet. Versiunea inițială purta numele de „Ghidul lui Jerry și David pentru World Wide Web".

Filo și Yang și-au denumit creația „Yahoo!" după ce au părăsit universitatea, pentru a-și consacra întreaga atenție afacerilor. În acea perioadă, motorul de căutare al firmei era unic, deoarece, în afara caracteristicilor standard de căutare după cuvintele tastate, Yahoo! le oferea utilizatorilor săi un index masiv de căutare. Navigatorii puteau căuta siturile în cadrul unor categorii vaste, cum ar fi „Afaceri și Economie" sau „Arte și Științe Umaniste". Ei puteau să organizeze rezultatele în funcție de țară și de regiune și să analizeze rezultatele din interiorul unei singure categorii. Întrucât Yahoo! a fost printre primele astfel de ghiduri de pe Internet, situl a atras sute de mii de navigatori în decurs de numai un an de la lansarea sa. Această atenție timpurie de care s-a bucurat i-a atras pe investitori, iar în aprilie 1995, Filo și Yang au făcut rost de un milion de dolari, sub formă de capital de risc pentru dezvoltarea unei afaceri pornind de la zero.

Încă de la bun început, Yahoo! a transmis o atitudine ireverențioasă. Această atitudine venea chiar din vârful scării ierarhice a firmei, de la personalitățile fondatorilor Filo și Yang. Cei doi au conceput Yahoo! în timp ce stăteau „în rulote pline cu cutii de pizza", iar pe cărțile lor de vizită se putea citi „Șef Yahoo!". Însuși numele companiei conține o glumă ascunsă – Yahoo este un acronim autoironic: „Yet Another Hierarchical Officious Oracle" („Încă un oracol ierarhic oficios"). Și marketingul practicat de Yahoo! a reflectat stilul companiei: într-o reclamă, niște eschimoși comandau on-line o cadă de baie. Fiecare reclamă se încheia cu întrebarea „Do You Yahoo!?" și cu semnătura „Yahoo! yodel", un semnal audio menit să-l facă pe client să-și reamintească de marcă.

Cel mai recent pas al Yahoo! în marketingul interactiv este acela de a oferi publicitate contextuală pe situl său. Publicitatea contextuală înseamnă că legăturile comerciale de pe o pagină Yahoo! sunt corelate cu conținutul acelei pagini. De exemplu, un vizitator al sitului dedicat automobiliștilor caranddriver.com, care citește o prezentare a mașinii Acura MDX, va vedea legături de tip text, plătite, care fac reclamă sitului Web al Acura și sitului Edmunds în care se fac comparații auto, mai degrabă decât reclame care n-au nici o legătură cu conținutul paginii, cum ar fi cele la telefoane celulare. Publicitatea contextuală prezintă aceleași legături pe care utilizatorii le-ar vedea dacă ar tasta „Acura MDX" în motorul de căutare Yahoo!.

Publicitatea contextuală îi atrage pe titularii de publicitate care renunță la marketingul în masă și se orientează spre abordări mai precis dirijate. Noul server de reclame al Yahoo! oferă relevanță contextuală, captându-i astfel atenția unui consumator sau unui decident care citește un material aflat în legătură directă cu subiectul căruia i se face publicitate.

Deși cei mai mulți utilizatori consideră că serviciul Yahoo! este un motor de căutare, oamenii care pun la dispoziție acest serviciu îl văd ca pe un loc unde se pregătesc experiențe pentru consumatori. Un mare procent din venituri provine din publicitate, dar firma continuă să-și suplimenteze veniturile din servicii pe bază de abonament, cum ar fi reclamele personale on-line, produse e-mail cu caracteristici superioare și servicii pentru firmele mici. De exemplu, Yahoo! a intrat în parteneriat cu firma de telecomunicații SBC, pentru a vinde servicii de conectare la Internet de mare viteză sub nume de marcă comercială, alături de serviciile de poștă electronică de înaltă calitate oferite de Yahoo!. SBC Communications plătește către Yahoo! o sumă estimată la 2,10 dolari pe lună pentru fiecare client al serviciului, ceea ce îi permite firmei Yahoo! să-și sporească veniturile fără să trebuiască să vândă servicii de înaltă calitate fiecărui client în parte. Publicitatea care nu este legată de căutări pe Yahoo! a crescut cu 31% în cel de-al patrulea trimestru al anului 2003, de două ori mai mult decât rata pentru alte situri cu conținut specializat.

Două mari avantaje ale Yahoo! față de motorul de căutare rival, Google, sunt gama vastă a conținutului său original și baza de date cu informații despre 133 de milioane de utilizatori înregistrați. Cunoscând locul în care trăiesc navigatorii și interesele lor, Yahoo! crede că le poate oferi atât rezultate mai relevante ale căutărilor, cât și o publicitate mai precis dirijată.

Yahoo! atrage și companii care își fac publicitate în mod tradițional, cum ar fi Pepsi și Ford. De exemplu, reclama Yahoo! pentru Ford Explorer prezenta efecte de sunet care simulau zgomotul unui motor, alături de o animație care făcea ca browserul Web să pară că s-ar scutura. Pentru a-și prezenta noul model de camionetă Ford F-150, Ford a creat o reclamă interactivă tridimensională și a achiziționat reclame de tip barieră (reclame pe care navigatorii trebuie să execute clic, pentru a ajunge la conținut) în prima zi a lansării sale, atât pe Yahoo!, cât și pe MSN și pe AOL.

Întrebări pentru discuție

1. Care au fost factorii-cheie ai succesului pentru Yahoo!?
2. Prin ce este firma Yahoo! vulnerabilă? La ce ar trebui să fie atentă?
3. Ce recomandări le-ați face directorilor de marketing ai firmei? Ce ar trebui să facă firma în domeniul marketingului?

Surse: Saul Hansell, „The Search Engine That Isn't a Verb, Yet", *New York Times*, 22 februarie 2004; John Battelle, „Putting Online Ads in Context", *Business 2.0*, iunie 2003; Roger Slavens, „Contextual Search Heats Up", *B to B*, 10 noiembrie 2003, pag. 25; „What Works", *Brandweek*, 24 noiembrie 2003, pag. S12.

NOTE

1. Matthew Boyle, „Joe Galli's Army", *Fortune*, 30 decembrie 2002, pag. 135-138.
2. Termenii *marketing cu comandă directă* și *marketing cu relații directe* au fost sugerați ca niște subdiviziuni ale marketingului direct de către Stan Rapp și Tom Collins în *The Great Marketing Turnaround* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1990).
3. Michael McCarthy, „Direct Marketing Gets Cannes Do Spirit", *USA Today*, 17 iunie 2002, pag. 4B.
4. Date furnizate de *Direct Marketing Magazine*, telefon 516-716-6700.
5. Chana R. Schoenberger, „Web? What Web?", *Forbes*, 10 iunie 2002, pag. 132; Amy Merrick, „Keep It Fresh", *Wall Street Journal*, 10 decembrie 2001, pag. R6; Amy Merrick, „Sears Orders Fashion Makeover from the Lands' End Catalog", *Wall Street Journal*, 28 ianuarie 2004, pag. A1, A8.
6. Prin bunăvoința L.L. Bean, Freeport, Maine.
7. <www.directmarketingmag.com>.
8. Bob Stone, *Successful Direct Marketing Methods*, ed. a 6-a (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1996). Vezi, de asemenea, David Shepard Associates, *The New Direct Marketing*, ed. a 2-a (Chicago: Irwin, 1995); Amiya K. Basu, Atasi Basu și Rajeev Batra, „Modeling the Response Pattern to Direct Marketing Campaigns", *Journal of Marketing Research* (mai 1995): 204-212.
9. Edward L. Nash, *Direct Marketing: Strategy, Planning, Execution*, ed. a 3-a (New York: McGraw-Hill, 1995).
10. Rachel McLaughlin, „Get the Envelope Opened", *Target Marketing* (septembrie 1998): 37-39.
11. *Longevitatea medie a clienților (L)* este legată de *rata de păstrare a clienților (PC)*. Să presupunem că firma își păstrează 80% din clienții săi în fiecare an. Atunci, longevitatea medie a clienților este egală cu:
    L = 1/(1-PC) = 1/0.2 = 5
12. Lorie Grant, "Niche Catalogs' Unique Gifts Make Money Less of an Object", *USA Today*, 20 noiembrie 2003, pag. 3B; Olivia Barker, "Catalogs Are Complementary with Online Sales, Purchases", *USA Today*, 4 decembrie 2002, pag. 4E.
13. Melissa Dowling, "Catalog of the Year: Patagonia", *Catalog Age*, 1 septembrie 2003.
14. Mari Yamaguchi, "Japanese Consumers Shun Local Catalogs to Buy American", *Marketing News*, 2 decembrie 1996, pag. 12; Cacilie Rohwedder, "U.S. Mail-Order Firms Shake Up Europe – Better Service, Specialized Catalogs Find Eager Shoppers", *Wall Street Journal*, 6 ianuarie 1998; Kathleen Kiley, "B-to-B Marketers High on Overseas Sales", *Catalog Age*, 1 ianuarie 1997, pag. 8.
15. <http://www.ftc.gov/donotcall/>.
16. „USAA Receives Chairman's Award", *San Antonio Business Journal*, 20 iunie 2002.
17. Jim Edwards, „The Art of the Infomercial", *Brandweek*, 3 septembrie 2001, pag. 14-19.
18. „Infomercial Offers Multiple Uses", *Direct Marketing* (septembrie 1998): 11; Tim Hawthorne, „When and Why to Consider Infomercials", *Target Marketing* (februarie 1998): 52-53.
19. Charles Fishman, „The Tool of a New Machine", *Fast Company*, mai 2004, pag. 92-95.
20. Tony Case, „Growing Up", *Interactive Quarterly*, 19 aprilie 2004, pag. 32-34.
21. Asim Ansari și Carl F. Mela, „E-Customization", *Journal of Marketing Research* 40, nr. 2 (mai 2003): 131-145.
22. Byron Acohido, „Rich Media Enriching PC Ads", *USA Today*, 25 februarie 2004, pag. 3B.
23. Thomas Mucha, „Spray Here. Get Girl", *Business 2.0*, 1 iuie 2003.
24. David L. Smith și Karen McFee, „Media Mix 101: Online Media for Traditional Marketers", septembrie 2003, <http://advantage.msn.com/articles/MediaMix101_2.asp>.
25. Paul C. Judge, „Will Online Ads Ever Click?", *Fast Company*, martie 2001, pag. 181-192.
26. Online Publisher's Association, „OPA Media Consumption Study", ianuarie 2002.
27. Jeffrey F. Rayport și Bernard J. Jaworski, *e-commerce* (New York: McGraw-Hill, 2001), pag. 116.
28. Bob Tedeschi, „E-Commerce Report", *New York Times*, 24 iunie 2002, pag. C8.
29. Stephen Baker, „Pop-Up Ads Had Better Start Pleasing", *BusinessWeek*, 8 decembrie 2003, pag. 40.
30. „Prime Clicking Time", *The Economist*, 31 mai 2003, pag. 65; Ben Elgin, „Search Engines Are Picking Up Steam", *BusinessWeek*, 24 martie 2003, pag. 86-87.
31. Ned Desmond, „Google's Next Runaway Success", *Business 2.0*, noiembrie 2002, pag. 73.
32. Heather Green, „Online Ads Take Off Again", *BusinessWeek*, 5 mai 2003, pag. 75.
33. Aceste cifre sunt valabile pentru luna martie 2004 și se bazează pe un nivel de răspuns pe pagina gazdă de 6.000 pe zi (6.000 de navigatori care execută clic pe reclamă) și pe un cost la 1.000 de navigatori pentru o unitate standard de 728 x 90 (o unitate orizontală plasată în vârful paginii) de 15 dolari (deși cei mai mulți dintre cei care-și fac publicitate nu trebuie să plătească acest preț).
34. Seth Godin, *Permission Marketing: Turning Strangers into Friends and Friends into Customers* (New York: Simon & Schuster, 1999).
35. Chana R. Schoenberg, „Web? What Web?", *Forbes*, 10 iunie 2002, pag. 132.
36. Rapp și Collins, *Maximarketing* (New York: McGraw-Hill, 1987).
37. Theresa Howard, „Ad Winners Able to Implement «Total Communications Strategy»", *USA Today*, 22 iunie 2004.
38. Bill Keenan, „Cost-per-call Data Deserve Scrutinity", *Industry Week*, 10 ianuarie 2000.
39. Adaptare după Robert N. McMurry, „The Mystique of Super-Salesmanship", *Harvard Business Review* (martie-aprilie 1961): 114. Vezi, de asemenea, William C. Moncrief III, „Selling Activity and Sales Position Taxonomies for Industrial Salesforces", *Journal of Marketing Research* (august 1986): 261-270.

40. John Bello, „Sell Like Your Outfit Is At Stake. It Is", *BusinessWeek Online*, 5 februarie 2004.
41. Lawrence G. Friedman și Timothy R. Furey, *The Channe*l Advantage: Going to Marketing with Multiple Sales Channels (Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1999).
42. Michael Copeland, „Hits and Misses", *Business 2.0*, aprilie 2004, pag. 142.
43. Luis R. Gomez-Meija, David B. Balkin și Robert L. Cardy, *Managing Human Resources* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), pag. 416-418.
44. „What Salespeople Are Paid", *Sales & Marketing Management* (februarie 1995): 30-31; Christopher Power, Lisa Driscoll și Earl Bohn, „Smart Selling", *BusinessWeek*, 3 august 1992, pag. 46-48; William Keenan Jr., ed, *The Sales and Marketing Management Guide to Sales Compensation Planning: Commissions, Bonuses and Beyond* (Chicago: Probus Publishing, 1994).
45. Sonke Albers, „Salesforce Management – Compensation, Motivation, Selection, and Training", în *Handbook of Marketing*, editată de către Bart Weitz și Robin Wensley (London: Sage Publications, 2002), pag. 248-266.
46. Betsy Cummings, „Welcome to the Real Whirled: How Whirlpool Training Forced Salespeople to Live with the Brand", *Sales and Marketing Management* (februarie 2001): 87-88.
47. Nanette Byrnes, „Avon Calling – Lots of New Reps", *BusinessWeek*, 2 iunie 2003, pag. 53-54.
48. Michael R. W. Bommer, Brian F. O'Neil și Beheruz N. Sethna, „A Methodology for Optimizing Selling Time of Salespersons", *Journal of Marketing Theory and Practice* (primăvara 1994): 61-75. Vezi, de asemenea, Lissan Joseph, „On the Optimality of Delegating Pricing Authority to the Sales Force", *Journal of Marketing* 65 (ianuarie 2001): 62-70.
49. Thomas Blackshear și Richard E. Plank, „The Impact of Adaptive Selling on Sales Effectiveness within the Pharmaceutical Industry", *Journal of Marketing Theory and Practice* (vara 1994): 106-125.
50. Dartnell Corporation, 30th Sales Force Compensation Survey. Alte concluzii sugerează că 12,7% din timp este consacrat vizitelor pentru service, 16% sarcinilor administrative, 25,1% vânzării prin telefon și 17,4% pentru așteptare/deplasare.
51. James A. Narus și James C. Anderson, „Industrial Distributor Selling: The Roles of Outside and Inside Sales", *Industrial Marketing Management* 15 (1986): 55-62.
52. Charles Waltner, „Pall Corp. Wins Business with Info-Driven Web Site", *Net Marketing* (octombrie 1996).
53. Willem Verbeke și Richard P. Bagozzi, „Sales Call Anxiety: Exploring What It Means When Fear Rules a Sales Encounter", *Journal of Marketing* 64 (iulie 2000): 88-101.
54. Gilbert A: Churchill Jr., Neil M. Ford și Orville C. Walker Jr., *Sales Force Management: Planning, Implementation and Control*, ed. a 4-a (Homewood, IL: Irwin, 1993). Vezi, de asemenea, Jhinuk Chowdhury, „The Motivational Impact of Sales Quota on Effort", *Journal of Marketing Research* (februarie 1993): 28-41; Murali K. Mantrala, Prabhakant Sinha și Andris A. Zoltners, „Structuring a Multiproduct Sales Quota-Bonus Plan for a Heterogeneous Sales Force: A Practical Model-Based Approach", *Marketing Science* 13, nr. 2 (1994): 121-144; Wujin Chu, Eitan Gerstner și James D. Hess, „Costs and Benefits of Hard-Sell", *Journal of Marketing Research* (februarie 1995): 97-102; Manfred Krafft, „An Empirical Investigation of the Antecedents of Sales Force Control Systems", *Journal of Marketing* 63 (iulie 1999): 120-134.
55. Eilene Zimmerman, „Quota Busters", *Sales & Marketing Management* (ianuarie 2001): 59-63.
56. Melanie Warner, „Confessions of a Control Freak", *Fortune*, 3 septembrie 2000, pag. 30; Peter Burrows, „The Era of Efficiency", *BusinessWeek*, 18 iunie 2001, pag. 92.
57. Ian Mount, „Out of Control", *Business 2.0*, august 2002, pag. 38-44.
58. Philip M. Posdakoff și Scott B. MacKenzie, „Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness", *Journal of Marketing Research* (august 1994): 351-363. Vezi, de asemenea, Andrea L. Dixon, Rosann L. Spiro și Magbul Jamil, „Successful and Unsuccessful Sales Calls: Measuring Salesperson Attributions and Behavioral Intentions", *Journal of Marketing* 65 (iulie 2001): 64-78; Willem Verbeke și Richard P. Bagozzi, „Sales Call Anxiety: Exploring What It Means When Fear Rules a Sales Encounter", *Journal of Marketing* 64 (iulie 2000): 88-101.
59. Dixon, Spiro și Jamil, „Successful and Unsuccessful Sales Calls: Measuring Salesperson Attributions and Behavioral Intentions", pag. 64-78.
60. O parte din analizele care urmează se bazează pe W.J.E. Crissy, William H. Cunningham și Isabella C.M. Cunningham, *Selling: The Personal Force in Marketing* (New York: John Wiley, 1977), pag. 119-129.
61. Joel E. Urbany, „Justifying Profitable Pricing", Working Paper Series, Marketing Science Institute, Report No. 00-117, 2000, pag. 17-18.
62. Pentru lecturi suplimentare, vezi Howard Raiffa, *The Art and Science of Negotiation* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982); Max H. Bazerman și Margaret A. Neale, *Negotiating Rationally* (New York: Simon & Schuster, 1992); Frank L. Acuff, *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World* (New York: American Management Association, 1993); Jehoshua Eliashberg, Gary L. Lilien și Nam Kim, „Searching for Generalizations in Business Marketing Negotiations", *Marketing Science* 14, nr. 3, pct. 1 (1995): G47-G60.

PARTEA

8

DEZVOLTAREA CU SUCCES PE TERMEN LUNG

CAPITOLUL 20 LANSAREA NOILOR OFERTE DE PIAȚĂ

ÎN ACEST CAPITOL VOM ABORDA URMĂTOARELE CHESTIUNI:

1. Care sunt principalele riscuri cu care se confruntă o firmă care creează noi produse?
2. Ce structuri organizatorice sunt folosite pentru a crea noi produse?
3. Care sunt principalele etape ale creării noilor produse?
4. Cum se poate realiza conducerea mai eficientă a acestui proces?
5. Ce factori influențează distribuția și acceptarea de către consumatori a produselor noi după lansarea pe piață?

Firmele trebuie să-și sporească veniturile de-a lungul timpului, prin crearea unor produse noi și prin extinderea pe noi piețe. Crearea noilor produse influențează hotărâtor viitorul firmei; produsele îmbunătățite sau cele care înlocuiesc produse mai vechi vor menține la același nivel sau vor impulsiona vânzările. O serie de firme pun crearea produselor pe primul loc în tot ceea ce fac. 3M, una dintre cele mai inovatoare companii americane, pune un accent deosebit pe noile produse.[1]

3M realizează peste 50.000 de produse, inclusiv glaspapir, adezivi, filme optice și dispozitive de conectare pentru cabluri cu fibre optice. Ea investește peste un miliard de dolari anual în cercetare-dezvoltare, dispunând de peste 6.000 de cercetători în întreaga lume, și lansează un număr mare de produse noi în fiecare an. În 2003, 3M a înregistrat vânzări de 18 miliarde de dolari. Politica acestei companii de a le permite tuturor salariaților să-și petreacă 15% din timpul de muncă lucrând la proiecte de interes personal a ajutat la lansarea bilețelelor Post-it®, a benzii izolatoare și a tehnologiei de microreproducere. În același timp, 3M monitorizează cu atenție potențialul comercial al posibilelor noi pro-

duse, asigurându-se că marketerii și cercetătorii colaborează încă de la începutul procesului și acordând mai multe resurse produselor care au șanse mai mari de succes. Programul Golden Step Award al companiei 3M îi premiază pe salariații și pe membrii echipelor care au creat produse, linii de produse sau piețe noi semnificative, care au generat cu succes vânzări anuale în lumea întreagă de cel puțin 10 milioane de dolari, în trei ani de la lansarea produsului.

Marketerii joacă un rol esențial în procesul de realizare a noilor produse, prin identificarea și evaluarea ideilor de noi produse și prin munca alături de cei de la cercetare-dezvoltare, și de alții, în fiecare etapă a acestui proces. În capitolul se față se face o analiză detaliată a procesului de creare a noilor produse. Capitolul 21 ia în considerare modul în care marketerii pot să exploateze potențialul piețelor globale, ca o altă sursă de dezvoltare pe termen lung.

Dilema creării unui produs nou

O firmă poate să adauge noi produse prin achiziție sau creare. Calea achiziției poate îmbrăca trei forme. Firma poate cumpăra alte firme, poate achiziționa brevete de la alte firme sau poate cumpăra o licență sau o franciză de la o altă firmă. Gigantul elvețian al produselor alimentare Nestlé s-a extins în America de Nord prin achiziția unor mărci diverse, cum ar fi Carnation, Hills Brothers, Stouffer's, Ralston Purina, Dreyer's Ice Cream și Chef America.[2]

Calea dezvoltării poate să îmbrace două forme. Firma poate concepe produse noi în propriile sale laboratoare sau poate încheia contracte cu cercetători independenți sau cu firme de creare a noilor produse, pentru a realiza anumite produse noi. Putem identifica șase categorii de produse noi:[3]

1. ***Produse de noutate mondială*** **–** Produse noi care creează o piață complet nouă.
2. ***Linii de produse noi*** **–** Produse noi care îi permit firmei să intre pentru prima oară pe o piață consacrată.
3. ***Adăugiri la liniile de produse existente*** **–** Produse noi care completează linii de produse consacrate (noi mărimi ale ambalajelor, noi arome etc.).
4. ***Îmbunătățiri și modificări ale produselor existente*** **–** Produse noi care oferă performanțe îmbunătățite sau cu valoare superioară, și care înlocuiesc produsele existente.
5. ***Repoziționări*** **–** Produse existente, care sunt dirijate către noi piețe sau noi segmente de piață.
6. ***Reduceri de cost*** **–** Produse noi, care oferă performanțe similare la un cost mai mic.

Mai puțin de 10% din totalul noilor produse sunt cu adevărat inovatoare și noi pe lume. Aceste produse implică riscurile și costurile cele mai mari întrucât ele sunt noi atât pentru firmă, cât și pentru piață. Firma W.L. Gore, cel mai bine cunoscută pentru

materialul său textil Gore-Tex, rezistent la uzură și la intemperii, a lansat noi produse progresiste într-o diversitate de domenii – corzi pentru chitară, ață dentară, dispozitive medicale și pile de combustie. Ea a adoptat o serie de principii călăuzitoare pentru propria activitate de creare a noilor produse:[4]

1. ***Lucrează cu clienții potențiali.*** Implantul său toracic, menit să combată bolile de inimă, a fost conceput în strânsă colaborare cu doctorii.
2. ***Îi lasă pe salariați să aleagă proiectele.*** Puține sunt cazurile în care o echipă și liderul ei se ocupă de-un proiect doar fiindcă le-a fost repartizat ca sarcină de muncă. Firma preferă să cultive atitudinea de „promotori pasionați ai ideii", care să-i convingă și pe alții că merită să-și dedice timpul și energia unui anume proiect. Dezvoltarea pilei de combustie s-a făcut de către 100 din cei 6.000 de cercetători asociați ai companiei.
3. ***Le oferă salariaților timp pentru a se ocupa și de ideile personale.*** Toți cercetătorii asociați își petrec 10% din orele de muncă lucrând la propriile idei. Ideile promițătoare sunt aduse în prim-plan și judecate printr-o analiză de tip „realism, victorie, valoare utilă". Există o ocazie reală? Putem să câștigăm? Putem să facem bani?
4. ***Știe când să renunțe.*** Uneori, eșecurile dintr-un domeniu pot da naștere unei inovații într-un alt domeniu. Corzile pentru chitarele acustice Elixir au rezultat dintr-un eșec în domeniul cablurilor pentru bicicletă. Chiar și la produsele de succes se poate renunța uneori. Ața dentară rezistentă Glid a fost vândută către Procter & Gamble, întrucât Gore-Tex a știut că detailiștii preferă să lucreze cu o firmă care vinde o întreagă gamă de produse pentru îngrijirea sănătății.

Cele mai multe activități consacrate produselor noi urmăresc să îmbunătățească produsele existente. La Sony, peste 80% din activitatea dedicată produselor noi urmărește, de fapt, să modifice și să îmbunătățească produsele existente. Gillette își actualizează frecvent sistemele sale de lame: în 2004 a lansat noul sistem M3Power de bărbierire umedă pentru bărbați și sistemul Venus Divine pentru femei.[5] În multe categorii, devine din ce în ce mai dificil să identifici produsele progresiste care vor transforma piața; dar permanenta inovare pentru a satisface mai bine nevoile consumatorului îi poate forța pe concurenți să-i prindă din urmă pe liderii din domeniu.[6]

BLACKBERRY

Indispensabilă pentru abonați ca Jeb Bush, Sarah Jessica Parker și Jack Welch, sistemul Blackberry al firmei Research in Motion (RIM), lansat în 1999, a devenit aproape sinonim cu „e-mail fără fir". Mesajele e-mail sunt dirijate automat către Blackberry, pe măsură ce se îndreaptă spre căsuța din calculatorul de birou și li se poate răspunde prin intermediul unei tastaturi intuitive, care poate fi acționată numai cu degetele mari de la mână. Scopul firmei este acela de a „face ca poșta electronică să fie disponibilă oricând și pe orice dispozitiv doresc oamenii". Adăugarea unor noi caracteristici, cum ar fi comunicațiile vocale și prin difuzor, ecranele cu culori mai luminoase, tastaturile luminate din spate și comunicațiile telefonice

internaționale, a declanșat dezvoltarea explozivă a sistemului. Atracția fanatică exercitată de sistemul Blackberry i-a determinat pe unii să-l numească „CrackBerries", prin analogie cu bine cunoscutul drog. Cu o bază de abonați care a ajuns la 2 milioane de oameni în 2004, nu este nici o surpriză că prețul acțiunilor a crescut de zece ori în anul anterior.[7]

Lansarea unor produse noi ca extensii ale mărcii la categorii înrudite de produse este unul dintre mijloacele pentru creșterea notorietății mărcii. Nike a fost la început un producător de pantofi pentru atletism, dar acum concurează pe piața sporturilor cu toate tipurile de încălțăminte, îmbrăcăminte și echipament pentru sport. Armstrong World Industries a început prin a vinde linoleum, parchet și alte finisaje pentru pardoseală, a continuat cu finisaje la tavane și a ajuns în final la gama completă pentru decorațiuni interioare. Inovarea produselor și programe de marketing eficiente le-au permis acestor firme să-și extindă sfera de activitate.

Într-o economie a schimbărilor rapide, inovarea continuă se impune cu necesitate. Cele mai multe firme inovează rar, unele inovează ocazional, iar câteva inovează continuu. În ultima categorie, Sony, 3M, Charles Schwab, Dell Computer, Sun Microsystems, Oracle, Southwest Airlines, Maytag, Costco și Microsoft au fost lideri la capitolul creșterii prețului acțiunilor în sectoarele lor de activitate.[8] Aceste firme au dat naștere unei atitudini pozitive față de inovație și de asumare a riscului; ele au făcut din procesul de inovație un proces de rutină; ele practică munca în echipă și le permit oamenilor lor să experimenteze și chiar să sufere eșecuri.

Firmele care nu reușesc să creeze produse noi își asumă un risc. Produsele lor existente sunt vulnerabile la o seamă întreagă de factori: nevoile și gusturile în schimbare ale clienților, noile tehnologii, ciclurile de viață mai scurte ale produselor și concurența în creștere pe plan intern și extern. Noile tehnologii reprezintă cu deosebire o amenințare.

Cele mai multe firme consacrate se concentrează pe *inovarea treptată*. Firmele mai noi creează *tehnologii perturbatoare,* care sunt mai ieftine și au șanse mai mari să modifice spațiul concurențial. Firmele consacrate pot reacționa sau investi uneori lent la apariția acestor tehnologii perturbatoare, întrucât ele le amenință investiția existentă. Apoi, descoperă brusc că se confruntă cu concurenți noi și formidabili, iar multe dintre ele eșuează.[9] Pentru a se asigura că nu cad în această capcană, firmele consacrate trebuie să monitorizeze cu atenție, de-a lungul timpului, preferințele clienților și ale celor care nu le sunt clienți și să le descopere nevoile, care apar încontinuu și sunt dificil de sesizat.[10]

PEPSICO

Hotărât să creeze noi produse pentru a reflecta gusturile și aspectele demografice în schimbare ale consumatorilor, gigantul PepsiCo din domeniul alimentelor și al băuturilor răcoritoare adaugă în fiecare an la portofoliul său global peste 200 de variante ale produselor sale, de la Quaker Soy Crisps și până la Gatorade Xtremo Thirst Quencher. Președintele și directorul general Steven Reinmund crede că inovația este cheia creșterii câștigurilor, care se exprimă

consecvent prin două cifre: „Inovație este ceea ce caută consumatorii, în special atunci când este vorba de lucrurile mici, de rutină, ale vieții". Compania PepsiCo pune accentul pe noi arome și ingrediente mai sănătoase ale mărcilor existente. Ea a lansat cu succes și linii de produse noi în Statele Unite, cum ar fi chipsurile Sabritas – un succes care i-a adus 100 de milioane de dolari și care a fost preluat de la filiala sa mexicană, precum și apa Propel pentru cei preocupați de siluetă, care a înregistrat un succes asemănător în domeniul vânzărilor la doar un an după ce fusese lansată.[11]

În același timp, crearea noilor produse poate fi destul de riscantă. Texas Instruments a pierdut 660 de milioane de dolari, înainte de a se retrage din domeniul calculatoarelor personale; RCA a pierdut 500 de milioane de dolari cu aparatele sale pentru videodiscuri; FedEx a pierdut 340 de milioane de dolari cu sistemul său poștal Zap; DuPont a pierdut o sumă estimată la 100 de milioane de dolari, cu producția unui înlocuitor de piele denumit Corfam; iar firma britano-franceză producătoarea avionului Concorde nu a recuperat niciodată investițiile care s-au făcut în el.[12] Chiar și aceste sume par insignifiante, în comparație cu pierderea de 5 miliarde de dolari al proiectului Iridium (vezi „Idee de marketing: Iridium se desparte de clienții pe plan mondial").

Ritmul în care continuă să eșueze noi produse aduse pe piață este neliniștitor de mare. Studiile recente au apreciat că rata eșecurilor este de 95% în Statele Unite și de 90% în Europa.[13] Noile produse pot să eșueze din mai multe motive: ignorarea sau interpretarea greșită a cercetărilor de piață; supraestimarea dimensiunii pieței; costurile mari de realizare; concepere necorespunzătoare; poziționare incorectă pe piață; publicitate ineficientă sau preț de vânzare prea mare; insuficient sprijin din partea distribuției; și concurenți care reacționează în forță.

O serie de factori tind, de asemenea, să afecteze succesul noilor produse:

- ***Lipsa unor idei originale de produse noi în anumite domenii.*** Pot exista puține modalități de a îmbunătăți o serie de produse de bază (cum ar fi oțelul sau detergenții).
- ***Piețele fragmentate.*** Firmele trebuie să dirijeze noile produse către segmente mai mici de piață și aceasta poate însemna vânzări și profituri mai mici pentru fiecare produs.
- ***Restricțiile sociale și guvernamentale.*** Noile produse trebuie să corespundă criteriilor consumatorilor legate de siguranță, precum și pe cele de protecție a mediului.
- ***Costurile mari ale procesului de creare a noilor produse.*** O firmă trebuie, de regulă, să poată alege din mai multe idei, pentru a găsi o idee care să merite a fi materializată, și adesea se confruntă cu creșterea costurilor de cercetare-dezvoltare, de producție și de marketing.
- ***Lipsa capitalului.*** Unele firme deși au idei bune nu pot obține fondurile necesare pentru cercetare și pentru lansarea noilor produse pe piață.
- ***Durata mai mică a procesului de creație.*** Firmele trebuie să învețe cum să reducă timpul de creare, folosind noi tehnici, atrăgând parteneri strategici, efectuând teste din timp a conceptelor și prin îmbunătățirea planificării.

IDEE de marketing

Iridium se desparte de clienții globali

La sfârșitul anilor '990, Motorola și alți câțiva parteneri au lansat Iridium, un sistem global de telefonie fără fir prin satelit, în valoare de 5 miliarde de dolari. Inginerii Motorola și-au închipuit 66 de sateliți de telecomunicații care se vor roti în jurul Pământului și care le vor permite consumatorilor să inițieze și să primească apeluri folosind un singur telefon, oriunde în lume. Scopul firmei Motorola a fost acela de a impune un standard universal pentru telefonia fără fir.

Însă în august 1999, Iridium a trebuit să se declare în stare de faliment, întrucât nu a putut plăti 90 de milioane de dolari pentru obligațiunile scadente, iar în martie 2000, un judecător a ordonat ca procedura de faliment să fie finalizată. Motorola a fost obligată să pună capăt proiectului. Acum, este evident că sponsorii proiectului au gândit necorespunzător problema din punctul de vedere al marketingului.

1. Telefonul Iridium cântărea circa o jumătate de kilogram; majoritatea telefoanelor celulare cântăreau câteva zeci de grame. Telefonul avea forma unei cărămizi și era incomod de transportat într-o servietă. Utilizatorul trebuia să poarte după el o trusă cu dispozitive auxiliare pentru a obține o funcționalitate deplină. Problemele de transmisie includeau întreruperea sau ratarea frecventă a convorbirilor telefonice, iar calitatea sunetului era mai slabă decât cea cu care erau obișnuiți utilizatorii de telefoane celulare.
2. Iridium a fost lansat inițial la prețul de 3.000 de dolari, iar în cele din urmă a ajuns la 1.500 de dolari. Mai rău, costurile pentru convorbiri variau între 4 și 9 dolari pe minut, indiferent dacă posesorul suna din propriul oraș sau dintr-o junglă din Borneo.
3. Deși i s-a făcut publicitate cum că funcționa în orice loc, telefonul nu putea fi folosit în interiorul clădirilor sau al mașinilor aflate în mișcare. Între telefon și sateliții de pe orbită trebuia să fie cale liberă. În plus, în zone mari din Europa, Asia și Africa serviciul nu avea acoperire .
4. Iridium a stabilit un buget de 180 de milioane de dolari pentru promovare. Campania sa de publicitate prezenta un om într-o haină lungă de blană, trăgând o sanie într-un loc izolat, acoperit de ninsoare. Telefonul său sună dintr-o dată: are legătură cu lumea exterioară. Această campanie de reclame a fost sprijinită cu oferte directe prin poștă și cu un program energic de relații publice, dar toate aceste promovări trebuiau să fie urmate de o vânzare personală competentă. Aici a apărut problema cea mai dificilă, întrucât clienții ar fi pus întrebări legate de preț, de întreruperile din cadrul serviciului și de telefonul prea greu și ar fi concluzionat adesea că avantajele nu merită prețul.
5. Motorola a ales parteneri de vânzare din alte colțuri ale lumii, cărora le lipseau adesea aptitudinile de marketing. Deși campania de promovare a generat circa 1,5 milioane de solicitări de informații, cele mai multe nu au primit răspuns sau nu au primit suficient de repede un răspuns.

Managementul superior a ales ca dată fermă de lansare ziua de 23 septembrie 1998, dar a trebuit să o amâne până pe 1 noiembrie. Chiar și atunci, compania avea probleme cu produsul, cu serviciul, cu distribuția, cu asistența auxiliară și cu finanțele. Date fiind toate aceste complicații, nu este de mirare că proiectul nu a atras mai mult de 50.000 de cumpărători. Lecția: nici o promovare nu poate avea succes, dacă produsul este prost conceput, iar calitatea și serviciul sunt necorespunzătoare.

Surse: Jonathan Sidener, „Iridium's Adventure Over Satellite Phone System Ordered Shut Down", *Arizona Republic*, 18 martie 2000; Kevin Maney, „$3,000 Gadget Might Be Globe-Trotters Best Friend", *USA Today*, 17 septembrie 1998; Leslie Cauley, „Iridium's Downfall", *Wall Street Journal*, 18 august 1999; Eric M. Olson, Stanley F. Slater și Andrew J. Czaplewski, „The Iridium Story: A Marketing Disconnect?", *Marketing Management* (vara 2000): 54-57.

■ ***Cicluri mai scurte de viață ale produsului.*** Când un produs nou are succes, rivalii se grăbesc să-l copieze. Sony obișnuia să se bucure de un interval de trei ani, până ce noile sale produse erau copiate. Acum, Matsushita reușește să copieze produsul în șase luni, lăsând prea puțin timp pentru ca Sony să-și poată recupera investiția.

Ce poate o firmă să facă pentru a dezvolta cu succes produse noi? Cooper și Kleinschmidt au descoperit că factorul cel mai important al succesului este reprezentat de un produs unic și superior. Un astfel de produs are succes în 98% din cazuri, față de produsele cu un avantaj moderat (care au succes în 58% din cazuri) sau de cele cu un avantaj minim (succes în 18% din cazuri). Un alt factor esențial este conceptul bine definit al produsului. Firma își definește și își evaluează cu atenție piața-țintă, cerințele privind produsul și avantajele, înainte de a trece la treabă. Alți factori ai succesului sunt sinergia între tehnologie și marketing, calitatea execuției în toate etapele și atractivitatea pieței.[14] (Vezi „Notă de marketing: Lecții pentru succesul noilor produse").

Aspecte organizatorice

După ce firma a segmentat cu atenție piața, alegându-și clienții-țintă, identificându-le nevoile și stabilindu-și poziția pe piață, ea este mai bine pregătită să creeze noi produse. Numeroase firme din ziua de azi folosesc *proiectarea tehnică axată pe client,* pentru a concepe noi produse. Proiectarea tehnică axată pe client acordă o importanță deosebită încorporării preferințelor clientului în conceptul final.

Crearea noilor produse impune managementului de vârf să definească domeniile de activitate, categoriile de produse și criteriile specifice. General Motors are alocate 400 de milioane de dolari pentru noile modele de autoturisme – atât costă pentru a lansa în producție un nou vehicul.[15] O firmă a stabilit următoarele criterii de acceptare:

■ Produsul poate fi lansat într-un interval de cinci ani de zile.

■ Produsul are un potențial de piață de cel puțin 50 de milioane de dolari și o rată de creștere de 15%.

■ Produsul aduce o rată de profit de cel puțin 30% iar eficiența investiției este de cel puțin 40%.

■ Produsul va duce la obținerea poziției de lider în plan tehnic sau pe piață.

Stabilirea bugetului pentru crearea noului produs

Managementul de vârf trebuie să hotărască bugetul pentru crearea noului produs. Rezultatele activității de cercetare-dezvoltare sunt atât de incerte încât este dificil să folosești criterii obișnuite stabilite pentru investiții. Unele firme rezolvă această problemă prin finanțarea cât mai multor proiecte posibile, sperând ca măcar câteva din aceste proiecte să fie câștigătoare. Alte firme aplică un procent convențional la cifra de

NOTĂ de marketing

Lecții pentru succesul noilor produse

O plimbare printre rafturile de la centrul demonstrativ și de studiu al noilor produse (New Product Showcase and Learning Center) al lui Robert McMath seamănă cu o versiune de coșmar a unei plimbări printr-un supermarket. Iată câteva exemple: mâncare Gerber pentru adulți – porc dulce-acrișor și pui Madeira în variantă pasată –, înghețată cu fructe de preparat la cuptorul cu microunde, chipsuri de păstârnac, muștar în spray cu aerosoli, aspirine Ben-Gay și bere „transparentă" Miller Clear. Dar ce spuneți despre spray-ul pentru salată Richard Simmons Dijon Vinaigrette, prăjiturile cu usturoi la borcan și șamponul Farrah?

Expoziția neobișnuită a lui McMath este o investiție de 4 miliarde de dolari în produse. În spatele celor 80.000 de produse de pe rafturi se află o mulțime de dolari și de speranțe spulberate. Pornind de aici, el a tras o mulțime de învățăminte pentru un sector de activitate care, recunoaște singur, are o memorie foarte scurtă. McMath, un fost marketer pentru Colgate-Palmolive, și-a publicat concluziile deosebite într-o carte denumită *What Were They Thinking?* („Ce-o fi fost în capul lor?"). Iată câteva dintre lecțiile prezentate de McMath:

- ***Valoarea unei mărci rezidă în bunul său renume, pe care îl câștigă de-a lungul timpului.*** Oamenii au încredere că marca le oferă o serie consistentă de caracteristici. Nu erodați această încredere, legându-vă bunul renume de ceva total nepotrivit. Sosul de salată Louis Sherry fără zahăr și cu brânză gorgonzola era tot ceea ce marca Louis Sherry, renumită pentru bomboanele și înghețata sa bogate în calorii, n-ar fi trebuit să reprezinte: fără zahăr, cu brânză și sos de salată.
- ***Marketingul de tipul „și eu" este ucigașul numărul unu al noilor produse.*** Pepsi este unul dintre puținii supraviețuitori, între zecile de mărci care au provocat Coke de peste un secol. Ați auzit vreodată de Toca-Cola? De Coco-Cola? Yum-Yum Cola? French Wine of Cola? Ce ziceți de King of Cola, „băutura regală"?
- ***Oamenii nu cumpără, de regulă, produse care să le aducă aminte de neajunsurile lor.*** Șamponul Gillette For Oily Hair Only (numai pentru păr gras) a eșuat pentru că oamenii nu vor să recunoască faptul că au părul gras; și nici nu vor să-și expună defectele și slăbiciunile în fața altor oameni, transportând astfel de produse în căruciorul de la magazin.
- ***Unele produse sunt prea diferite de produsele, serviciile sau experiențele pe care consumatorii le achiziționează în mod normal.*** Vă puteți da seama că o serie de produse sunt condamnate imediat ce le auziți numele: ouă de prăjitor (Toaster Eggs), spray antiperspirant cu castraveți (Cucumber Antiperspirant Spray), cârnați din fructe de mare (Health-Sea Sea Sausage).

Surse: Paul Lukas, „The Ghastliest Product Launches", *Fortune*, 16 martie 1996, pag. 44; Jan Alexander, „Failure Inc.", *Worldbusiness* (mai-iunie 1996): 46; Ted Anthony, „Where's Farrah Shampoo? Next to the Salsa Ketchup", *Marketing News*, 6 mai 1996, pag. 13. Lecțiile prezentate de McMath sunt adaptate după Robert M. McMath și Thom Forbes, *What Were They Thinking? Marketing Lessons I've Learned from Over 80,000 New-Product Innovations and Idiocies* (New York: Times Business, 1998), pag. 22-24, 28, 30-31 și 129-130.

afaceri sau în funcție de suma cheltuită de concurență. În timp ce altele stabilesc câte produse noi cu succes pe piață au nevoie, după care fac calculația inversă a costurilor, pentru a estima investiția necesară.

Tabelul 20.1 prezintă modul în care o firmă poate calcula costul creării noilor produse. Managerul responsabil cu noile produse la o mare companie de bunuri de larg

TABELUL 20.1 Descoperirea unui nou produs de succes (Pornind de la 64 de idei noi)

Etapa	Numărul de idei	Rata de acceptare	Costul analizei fiecărei idei de produs	Costul total
1. Trierea ideilor	64	1 : 4	$1.000	$64.000
2. Testarea conceptului de produs	16	1 : 2	20.000	320.000
3. Crearea produsului	8	1 : 2	200.000	1.600.000
4. Testul de piață	4	1 : 2	500.000	2.000.000
5. Lansarea pe piață	2	1 : 2	5.000.000	10.000.000
			$5.721.000	$13.984.000

consum ambalate a trecut în revistă rezultatul a 64 de idei. Numai una din patru adică 16 în total, au trecut testul de triere. În această etapă, s-au cheltuit 1.000 de dolari pentru a analiza fiecare idee. Jumătate dintre aceste idei, adică opt în total, au trecut de etapa de testare a conceptului de produs, la un cost de 20.000 de dolari pentru fiecare idee. Jumătate dintre acestea, adică patru în total, au trecut de etapa creării produsului, la un cost de 200.000 de dolari fiecare. Jumătate dintre acestea, adică două în total, au dat rezultate bune pe piață, la un cost de 500.000 de dolari pentru fiecare idee. Când au fost lansate aceste două idei, la un cost de 5 milioane de dolari fiecare, numai una a înregistrat un succes foarte mare. Astfel, această singură idee de succes a costat firma 5.721.000 de dolari pentru a fi materializată.

Pe parcurs, 63 de idei au fost respinse. Costul total pentru crearea unui nou produs de succes a fost de 13.984.000 de dolari. Dacă firma nu își va putea îmbunătăți rata ideilor acceptate și _____ reduce costurile în fiecare etapă, ea va trebui să stabilească un buget de aproape 14 milioane de dolari, pentru fiecare nouă idee de succes pe care speră să o descopere. Dacă managementul de vârf dorește să aibă patru produse noi de succes în următorii cinci ani, el va trebui să stabilească un buget de cel puțin 56 de milioane de dolari (4 x 14 milioane de dolari) pentru crearea noilor produse.

Organizarea creării noilor produse

Firmele gestionează aspectele organizatorice ale dezvoltării noilor produse în mai multe modalități.[16] Multe firme atribuie responsabilitatea de găsire a ideilor de noi produse *managerilor de produs*. Dar managerii de produs sunt adesea atât de ocupați să gestioneze liniile de produse existente, încât se gândesc foarte puțin la noi produse care nu constituie extinderi ale liniilor existente. Lor le lipsesc, de asemenea, aptitudinile și cunoștințele specifice necesare pentru a crea și a analiza noile produse. Kraft și Johnson & Johnson au *manageri de produse noi,* care se subordonează managerilor de categorie. O serie de firme au un *comitet de management la nivel înalt* care este însărcinat cu

trecerea în revistă și aprobarea propunerilor. Firmele mari își înființează adesea un *departament al inovațiilor,* condus de un manager care are o autoritate substanțială și acces la managementul de vârf. Principalele responsabilități ale departamentului includ generarea și testarea ideilor noi, cooperarea cu departamentul de cercetare-dezvoltare și întreprinderea testelor de teren și a comercializării.

3M, Dow și General Mills formează adesea *echipe de risc* pentru activitatea de dezvoltare a noilor produse. **Echipa de risc** este un grup inter-funcțional, însărcinat cu crearea unui produs sau serviciu. Acești „intraprenori" sunt scutiți de celelalte atribuții ale lor și li se acordă un buget, o perioadă de timp și „un atelier secret". *Atelierele secrete* sunt locuri de activitate neoficiale, adesea garaje, în care echipele intraprenoriale încearcă să creeze noi produse.

Echipele inter-funcționale pot să colaboreze și să utilizeze crearea în paralel a noului produs, pentru a trimite noile produse pe piață.[17] Dezvoltarea în paralel a produsului seamănă cu ce se întâmplă într-un meci de rugby: membrii echipei pasează noul produs înainte și înapoi, pe măsură ce se îndreaptă spre obiectivul lor. Folosind acest sistem, Allen-Bradley Corporation (care produce aparate de control industrial) a reușit să creeze un nou dispozitiv electric de control în numai doi ani, față de șase ani cât i-ar fi luat în condițiile vechiului sistem.

Echipele inter-funcționale ne ajută să ne asigurăm că inginerii nu sunt forțați să creeze „o cursă de șoareci mai bună", atunci când clienții potențiali nu au nevoie sau nu vor cu adevărat o astfel de cursă. Câteva criterii posibile pentru constituirea echipelor de risc inter-funcționale pentru noile produse sunt următoarele:[18]

- ***Stilul de conducere și nivelul de competență dorite.*** Cu cât este mai complex conceptul noului produs, cu atât mai mare va fi competența necesară.
- ***Aptitudinile și experiența membrilor echipei.*** Echipele de risc pentru Aventis, o companie care face parte dintr-un conglomerat farmaceutic, agricol și chimic, cuprind oameni cu experiență în chimie, inginerie, cercetarea pieței, analiză financiară și producție.
- ***Nivelul de interes față de conceptul noului produs.*** Există interes sau chiar un nivel înalt al sentimentelor de „paternitate a ideii" și de angajament (un „campion al conceptului")?
- ***Potențialul de recompensare personală.*** Ce-i motivează pe oameni, pentru a dori să participe la acest efort?
- ***Diversitatea membrilor echipei.*** Aceasta include rasa, sexul, naționalitatea, aria de experiență, profunzimea experienței și personalitatea. Cu cât este mai mare diversitatea, cu atât mai mare este gama punctelor de vedere și potențialul de luare a deciziilor.

3M, Hewlett-Packard, Lego și multe alte firme folosesc *sistemul secvențial cu porți de trecere* pentru a gestiona procesul de inovare.[19] Procesul este împărțit în etape și la

sfârșitul fiecărei etape există un punct de verificare. Liderul proiectului, care lucrează cu o echipă inter-funcțională, trebuie să vină cu o serie de elemente livrabile la fiecare poartă, pentru ca proiectul să poată trece în etapa următoare. Pentru a trece de la etapa de plan de afaceri la etapa de creare a produsului, este nevoie de un studiu de marketing convingător asupra nevoilor și intereselor consumatorilor; de o analiză a concurenței și de o evaluare tehnică. Managerii superiori analizează criteriile la fiecare punct de verificare, ca să vadă dacă proiectul merită să treacă în etapa următoare. Cei de la punctele de verificare iau una dintre următoarele patru decizii: permit *trecerea* proiectului, *renunță* la proiect, *țin* proiectul *pe loc* sau cer *reluarea* lui de la etapa anterioară. Sistemul punctelor de verificare a etapelor face ca procesul de inovație să devină vizibil pentru toți cei implicați și clarifică responsabilitățile liderului și ale echipei de proiect în fiecare etapă.[20]

Aceste etape din procesul de dezvoltare a noilor produse sunt prezentate în figura 20.1. Multe firme desfășoară în paralel mai multe proiecte, fiecare fiind într-o anumită etapă.[21] Procesul ar putea fi schematizat sub forma unei *pâlnii*: un număr mare de idei și concepte inițiale privind noile produse sunt „turnate într-o pâlnie", dar de partea cealaltă ajung să treacă doar câteva produse cu un potențial înalt, care sunt în cele din urmă lansate pe piață. Procesul nu este, însă, întotdeauna liniar. Numeroase firme folosesc un *proces de dezvoltare în spirală,* care recunoaște valoarea reîntoarcerii la o etapă anterioară, pentru a se aduce îmbunătățiri, înainte de a merge mai departe.

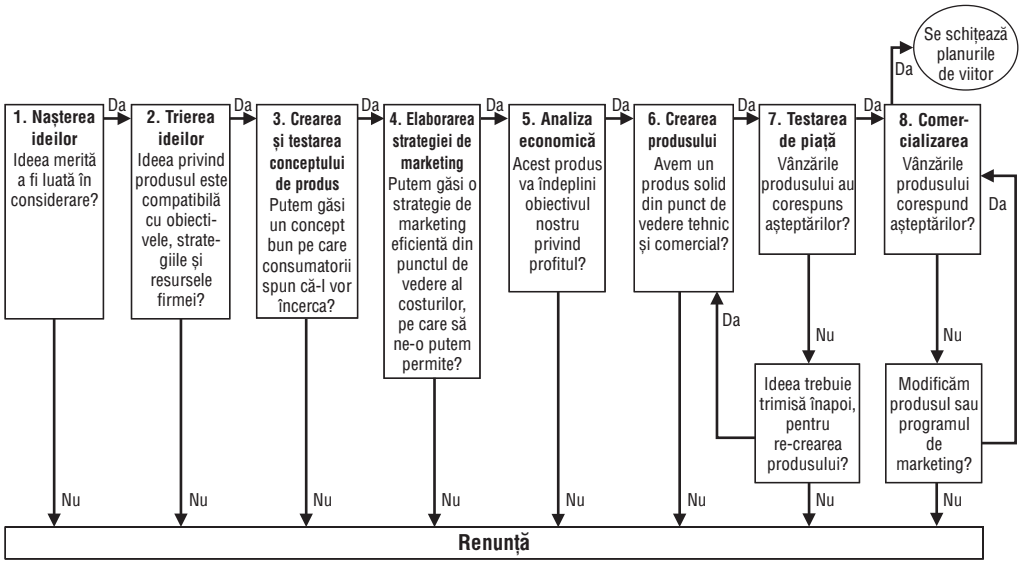

1. Nașterea ideilor
Ideea merită a fi luată în considerare?
2. Trierea ideilor
Ideea privind produsul este compatibilă cu obiectivele, strategiile și resursele firmei?
3. Crearea și testarea conceptului de produs
Putem găsi un concept bun pe care consumatorii spun că-l vor încerca?
4. Elaborarea strategiei de marketing
Putem găsi o strategie de marketing eficientă din punctul de vedere al costurilor, pe care să ne-o putem permite?
5. Analiza economică
Acest produs va îndeplini obiectivul nostru privind profitul?
6. Crearea produsului
Avem un produs solid din punct de vedere tehnic și comercial?
7. Testarea de piață
Vânzările produsului au corespuns așteptărilor?
8. Comercializarea
Vânzările produsului corespund așteptărilor?
Se schițează planurile de viitor
Da
Nu
Ideea trebuie trimisă înapoi, pentru re-crearea produsului?
Modificăm produsul sau programul de marketing?
Renunță

FIGURA 20.1 **Procesul de decizie privind crearea noilor produse**

ELI LILLY

Recunoscând faptul că 90% dintre medicamentele experimentale eșuează, Eli Lilly a stabilit o cultură a corporației care privește eșecul ca pe o parte inevitabilă a descoperirii. Dacă un medicament nu dă rezultatele prevăzute inițial, oamenii de știință de la Lilly sunt învățați să caute noi întrebuințări. Lilly numește adesea o echipă alcătuită din medici și cercetători științifici, pentru a analiza orice compus medicamentos care eșuează într-o anumită etapă a procesului de testare clinică. Multe dintre medicamentele de succes ale firmei au pornit, de fapt, ca eșecuri. Evista a fost un anticoncepțional ratat, și care a devenit un medicament de un miliard de dolari pe an pentru osteoporoză. Stattera nu a avut succes ca antidepresiv, dar a devenit un medicament dintre cele mai bine vândute în domeniul tulburărilor datorate deficitului de atenție/hiperactivității. Un medicament cardiovascular promițător, care se află încă în faza de elaborare, a debutat ca un proiect pentru astm.[22]

Gestionarea procesului de creare: ideile

Nașterea ideilor

Procesul de creare a noilor produse începe cu căutarea ideilor. Unii experți de marketing cred că ocaziile și randamentele cele mai mari în domeniul noilor produse se obțin atunci când se descoperă cea mai bună serie posibilă de nevoi nesatisfăcute ale clienților, sau de inovații tehnologice.[23] Ideile privind noile produse pot să provină din interacțiunea cu diverse grupuri și din folosirea tehnicilor de stimulare a creativității. (Vezi „Notă de marketing: Zece căi pentru a obține idei remarcabile privind produse noi").

INTERACȚIUNEA CU ALȚII Ideile privind noile produse pot veni din numeroase surse, cum ar fi clienții, specialiștii, concurenții, salariații, distribuitorii și managementul de vârf.

Nevoile și dorințele clienților sunt punctul logic de unde trebuie să înceapă căutarea. Interviurile individuale și discuțiile din cadrul unor grupuri pot explora nevoile existente și reacțiile față de produse. Griffin și Hauser sugerează că derularea unui număr de 10 până la 20 de interviuri experimentale pe segment de piață conduce adesea la descoperirea celor mai multe dintre nevoile clienților.[24]

Procter & Gamble pune accentul pe tehnicile de observare a clienților săi. Marketerii care se ocupă de mărcile P&G petrec cel puțin 12 ore pe lună cu consumatorii, acasă la ei, uitându-se cum spală vasele, cum curăță podeaua și cum se spală pe dinți, punându-le întrebări despre ce și cum obișnuiesc să facă și ce îi nemulțumește. Ei dispun, de asemenea, de laboratoare la fața locului, cum ar fi centrele de testare a scutecelor, unde zeci de mame își aduc copiii pentru a fi studiați. Această investigație minuțioasă a condus la o serie de noi produse de succes.

NOTĂ de marketing

Zece modalități de a obține idei remarcabile de produse noi

1. Desfășurați sesiuni neoficiale de brainstorming, în care grupurile de clienți se întâlnesc cu inginerii și cu designerii firmei pentru a discuta probleme și nevoi și a descoperi posibile soluții.
2. Alocați timp – timp de cercetare – pentru ca specialiștii să se poată concentra asupra propriilor proiecte. 3M acordă 15% din timpul de lucru pentru astfel de preocupări; Rohm & Haas – 10%.
3. Faceți din sesiunea de brainstorming cu clienții o caracteristică standard a vizitelor acestora în fabrică.
4. Faceți sondaje în rândul clienților: aflați ce le place și ce nu le place la produsele dumneavoastră și la ale concurenților dumneavoastră.
5. Inițiați cercetări de tipul „documentar filmat" sau „viața în tabără", așa cum procedează Fluke și Hewlett-Packard.
6. Organizați ședințe iterative: un grup de clienți într-o cameră, concentrându-se asupra identificării problemelor, și un grup de specialiști în altă cameră, care ascultă și analizează soluțiile. Soluțiile propuse sunt testate apoi imediat în cadrul grupului de clienți.
7. Inițiați ca procedură de rutină o căutare după un cuvânt-cheie, prin care să se examineze publicațiile comerciale din numeroase țări, pentru a se găsi anunțuri privind noile produse.
8. Tratați târgurile și expozițiile comerciale ca pe niște misiuni de culegere a informațiilor, unde să vedeți tot ceea ce este nou în sectorul dumneavoastră de activitate „sub un singur acoperiș".
9. Specialiștii dumneavoastră tehnici și de marketing să viziteze laboratoarele furnizorilor și să petreacă timp cu tehnicienii acestora – aflând ce mai e nou.
10. Înființați un „tezaur de idei" și permiteți accesul liber și facil la acesta. Permiteți-le salariaților să treacă în revistă ideile și să le îmbunătățească într-un mod constructiv.

Sursa: Adaptare după Robert Cooper, *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products* (New York: Perseus Books, 1998).

PROCTER & GAMBLE

Pentru a concepe rujul cu efect îndelungat, Cover Girl Outlast, P&G a testat produsul pe aproape 30.000 de femei: le-a invitat pe 500 dintre ele să vină la laboratoarele sale în fiecare dimineață ca să se dea cu ruj și să noteze ce activități urmau să facă peste zi, iar apoi le-a cerut să vină opt ore mai târziu, pentru a vedea cum se prezenta culoarea rujului de pe buze. Activitățile, denumite de P&G „teste de tortură", variau de la mâncatul spaghetelor până la kickboxing și făcutul unui duș. Produsul este însoțit de un tub de luciu de buze hidratant, pe care femeile pot să-l aplice pe buze – fără să se uite în oglindă. Grație succesului enorm de care s-a bucurat produsul, a devenit rapid lider de piață.[25]

Firmele din domenii tehnice pot afla foarte multe lucruri, studiindu-i pe clienții care folosesc cel mai mult produsele firmei și care sesizează nevoia de îmbunătățiri înaintea altor clienți.[26] Microsoft a studiat persoanele în vârstă de 13 până la 24 de ani – așa-numita „generație a Internetului" – și și-a conceput software-ul Threedegrees tocmai pentru a corespunde nevoilor lor de a primi mesaje instant.[27] (Pentru situația specială a produselor de înaltă tehnologie, vezi „Idee de marketing: Crearea cu succes a produselor de înaltă tehnologie").

IDEE de marketing

Crearea cu succes a produselor de înaltă tehnologie

Înalta tehnologie acoperă o gamă variată de sectoare de activitate – telecomunicații, calculatoare, produse electronice de larg consum, biotehnologie, software. Inovațiile radicale au un nivel ridicat de risc și, de regulă, afectează rezultatele financiare ale firmei, cel puțin pe termen scurt. Vestea bună este că succesul poate crea un avantaj competitiv viabil mai mare decât cel care ar putea veni de la produsele obișnuite.

O modalitate de a defini sfera înaltei tehnologii este aceea de a apela la caracteristicile sale obișnuite:

- ***Incertitudine tehnologică ridicată:*** Oamenii de știință care lucrează la produse de înaltă tehnologie nu vor fi siguri niciodată dacă acestea vor funcționa așa cum au promis și dacă vor fi livrate la timp.
- ***Incertitudinea mare a pieței:*** Marketerii nu sunt siguri de nevoile pe care le vor satisface noile tehnologii. Cum vor folosi cumpărătorii televiziunea interactivă? Ce format de DVD va predomina, după lansarea de către Toshiba în 2005 a sistemului cu înaltă definiție?
- ***Volatilitate concurențială înaltă:*** Cea mai puternică reacție a concurenților va veni din sectorul de activitate sau din afara lui? Concurenții vor rescrie regulile? Ce produse va înlocui această nouă tehnologie?
- ***Cost mare al investiției, cost variabil mic:*** Multe produse de înaltă tehnologie necesită investiții inițiale mari, pentru dezvoltarea primei unități, dar costurile vor scădea rapid pentru unitățile suplimentare. Costul creării unui nou software este foarte mare, dar costul distribuirii lui pe un CD-ROM este relativ scăzut.
- ***Viață scurtă:*** Cele mai multe produse de înaltă tehnologie trebuie să fie constant îmbunătățite. Concurenții îl vor forța adesea pe inovator să producă o a doua generație înainte de a recupera investiția pentru prima generație.
- ***Găsirea surselor de finanțare pentru proiecte atât de riscante nu este ușoară:*** Firmele trebuie să stabilească un parteneriat solid între cercetare-dezvoltare și marketing pentru a reuși. Există puține metode sigure de estimare a cererii pentru inovațiile radicale. Cercetarea apelând la grupuri va oferi o serie de informații despre interesele și nevoile clienților, dar marketerii care lucrează cu produse de înaltă tehnologie vor trebui să folosească o abordare de tipul „investighează și învață", bazată pe observarea primilor utilizatori și obținerea reacției la experiențele lor.

Marketerii de pe piața de înaltă tehnologie se confruntă cu întrebări dificile în privința mixului de marketing:

- ***Produsul:*** Ce caracteristici și funcții trebuie să aibă noul produs? Producția trebuie să fie realizată cu forțe proprii sau prin subcontractare?
- ***Prețul:*** Prețul trebuie să fie mare? Un preț mic ar fi mai bun, pentru a vinde mai repede și a coborî mai repede pe curba experienței? Produsul ar trebui să fie oferit aproape gratuit, pentru a accelera adoptarea lui?
- ***Distribuția:*** Produsul trebuie vândut prin forța de vânzări a firmei sau trebuie oferit agenților, distribuitorilor și intermediarilor? Firma trebuie să înceapă cu un singur canal de distribuție sau cu multiple canale de vânzări?
- ***Comunicarea:*** Care sunt cele mai bune mesaje pentru a comunica avantajele și caracteristicile de bază ale noului produs? Care sunt cele mai bune mijloace de informare pentru a comunica aceste mesaje? Ce stimulente de promovare a vânzărilor vor determina un interes și achiziții timpurii?

Sursa: Pentru mai multe idei, vezi Jakki Mohr, *Marketing of High-Technology Products and Innovations*, ed. a 2-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005).

Angajații din toate compartimentele firmei pot fi o sursă de idei pentru îmbunătățirea producției, a produselor și a serviciilor. Toyota pretinde că salariații săi „produc" anual 2 milioane de idei (circa 35 de sugestii pe salariat), peste 85% din ele fiind implementate. Kodak, Milliken și alte firme oferă recompense în bani, vacanțe sau recunoaștere a meritelor, salariaților care trimit cele mai bune idei.

Firmele pot descoperi idei bune și prin cercetarea produselor și a serviciilor concurenților. Ele pot afla ce le place sau nu clienților în privința produselor concurente. Ele pot cumpăra produsele concurenților, le pot dezmembra și apoi pot realiza produse mai bune. Reprezentanții de vânzări și intermediarii firmei constituie o sursă deosebită de idei bune. Aceste grupuri au contact direct cu clienții și sunt adesea primele care află despre noutățile pregătite de concurenți.

Managementul de vârf poate fi o altă sursă importantă de idei. O serie de lideri de firme, cum ar fi regretatul Edwin H. Land, fostul director general al Polaroid, sau Andy Grove de la Intel, și-au asumat personal responsabilitatea pentru procesul de inovare tehnologică din firmele lor. Idei de produse noi se pot obține și din diverse alte surse: inventatori, posesori de licențe, laboratoare universitare și comerciale, consultanți tehnici, agenții de publicitate, firme de cercetare de marketing și publicații tehnice. Totuși, deși ideile pot proveni din numeroase surse, eventualitatea ca ele să se bucure de o atenție serioasă depinde de cineva din organizație care își asumă rolul de susținător al produsului.

TEHNICILE GENERATOARE DE IDEI Iată câteva exemple de tehnici pentru stimularea creativității individuale și a grupurilor.[28]

- ***Lista atributelor.*** Enumerați atributele unui obiect, cum ar fi o șurubelniță. Apoi modificați fiecare atribut, cum ar fi înlocuirea mânerului de lemn cu unul de plastic, facilitatea efortului de înșurubare, adăugarea unor capete diferite pentru șuruburi etc.
- ***Relațiile forțate.*** Enumerați câteva idei și luați-o pe fiecare în considerare în legătură cu toate celelalte. De exemplu, în proiectarea mobilei noi pentru birouri, luați în considerare un birou, o bibliotecă și un dulap pentru dosare, ca idei separate. Apoi puteți să vă imaginați un birou cu o bibliotecă încorporată sau un birou cu un dulap pentru dosare încorporat sau o bibliotecă având un dulap pentru dosare încorporat.
- ***Analiza morfologică.*** Începeți cu o problemă, cum ar fi „transportarea unui lucru dintr-un loc în alt loc, cu ajutorul unui vehicul mecanizat". Acum gândiți-vă la elementele definitorii, cum ar fi tipul de vehicul (căruț, lectică, funie, pat), mediul (aer, apă, benzină, cale ferată) și sursa de putere (aer comprimat, motor electric, câmp magnetic). Prin enumerarea fiecărei combinații posibile, puteți genera numeroase soluții noi.
- ***Analiza ipotezelor inversate.*** Enumerați toate supozițiile normale despre un lucru și apoi inversați-le. În loc să presupuneți că un restaurant are meniuri, percepe un preț pentru alimente și servește alimente, inversați fiecare supoziție. Noul restaurant poate

decide să servească doar ceea ce a cumpărat și a gătit bucătarul în acea dimineață; poate să ofere ceva mâncare, dar să-l taxeze pe client numai în funcție de cât de mult stă la masă; poate să conceapă o ambianță exotică, închiriindu-le localul clienților care vin cu propria lor mâncare și băutură.

- ***Contexte noi.*** Luați servicii familiare, cum ar fi serviciile de ajutare a oamenilor și puneți-le într-un context nou. Imaginați-vă că ajutați câini și pisici, în loc de oameni, prin servicii de îngrijire pe timpul zilei, reducerea stresului, psihoterapie, funeralii etc. Ca un alt exemplu, în loc ca oaspeții hotelului să se înregistreze la recepție, întâmpinați-i încă de pe trotuar și folosiți un dispozitiv fără fir pentru înregistrarea lor.
- ***Harta minții.*** Începeți cu un gând, cum ar fi o mașină, scrieți-l pe o hârtie, apoi treceți la următorul gând (să spunem un Mercedes), faceți legătura între el și mașină, apoi gândiți-vă la următoarea asociere (Germania) și faceți acest lucru cu toate asocierile care sunt aduse de noile cuvinte. Probabil că se va materializa o idee complet nouă.

Într-o măsură din ce în ce mai mare, ideile privind noile produse apar din *marketingul lateral,* care combină două concepte sau idei privind produsul pentru a crea o nouă ofertă. Iată câteva exemple de succes:

- Magazine în stațiile de benzină = stații de benzină + mâncare
- Cafenele cibernetice = cafenea + Internet
- Batoane de cereale = cereale + gustări
- Ou Kinder = dulciuri + jucărie
- Walkman-ul Sony = audio + portabil

Trierea ideilor

Firma trebuie să-și motiveze angajații să trimită *idei noi* către un manager de idei, ale cărui nume și număr de telefon sunt cunoscute de toată lumea din firmă. Ideile trebuie să fie notate și analizate în fiecare săptămână de către o *comisie de evaluare a ideilor*. Firma împarte apoi ideile propuse în trei grupe: idei promițătoare, idei marginale și idei respinse. Fiecare idee promițătoare este cercetată de un membru al comisiei, care își prezintă concluziile în plen. Ideile care rămân trec apoi printr-un proces complet de triere. La selecționarea ideilor, firma trebuie să evite două tipuri de erori.

Eroarea de respingere are loc atunci când firma respinge o idee bună. Este extrem de ușor să găsești greșeli în ideile altor oameni (figura 20.2). Sunt firme care se cutremură, când se uită la ideile pe care le-au respins, sau răsuflă ușurate, când își dau seama cât de aproape au fost de respingerea unei idei care a devenit, de fapt, un mare succes. Aceasta a fost și situația serialului de televiziune *Friends* („Prietenii tăi“).

FRIENDS

Serialul de comedie *Friends,* realizat de NBC, a rulat timp de 10 ani, între 1994 și 2004, în condițiile în care audiența a rămas în permanență la un nivel ridicat. Conform unui raport intern de cercetare al NBC, episodul-pilot a fost descris drept „nu foarte amuzant, nici inteligent, nici original" și i-a fost acordat un punctaj corespunzător unui eșec, de 41 pe o scară de 100 de puncte. În mod ironic, episodul-pilot pentru un alt serial de comedie de mare succes, *Seinfeld,* a fost considerat de asemenea „slab", dar episodul-pilot pentru serialul dramatic *ER* („Spitalul de urgență") a înregistrat un punctaj mare, de 91 de puncte. Personajul Monica interpretat de Courtney Cox, a fost personajul din *Friends* care a înregistrat cel mai bun punctaj în rândul auditoriului testat, dar personajele interpretate de Lisa Kudrow și Matthew Perry au fost considerate ca având o atracție marginală, iar personajele Rachel, Ross și Joey au înregistrat chiar punctaje mai slabe. Adulții peste 35 de ani au considerat că personajele sunt, pe ansamblu, „încrezute, superficiale, preocupate doar de propria persoană".[29]

Eroarea de acceptare are loc atunci când firma permite unei idei necorespunzătoare să fie pusă în practică și comercializată. Un *eșec absolut al produsului* conduce la pierderi de bani; veniturile nu acoperă costurile variabile. *Eșecul parțial al produsului* duce la pierderi de bani, dar veniturile acoperă toate costurile variabile și o parte din costurile fixe. *Eșecul relativ al produsului* aduce un profit care este mai mic decât rata rentabilității anticipată de firmă.

Scopul trierii este acela de a renunța la ideile necorespunzătoare cât mai repede posibil. Motivul este că, în esență, costurile de creare a produsului cresc substanțial cu fiecare etapă succesivă de dezvoltare. Cele mai multe firme solicită ca ideile privind noile produse să fie descrise într-o formă standard, care poate fi trecută în revistă de o comisie pentru noul produs. Descrierea precizează ideea produsului, piața-țintă și concurența, și estimează mărimea pieței, prețul produsului, durata și costurile de realizare, costurile de producție și rata rentabilității acestuia.

Comisia executivă analizează apoi fiecare idee ținând cont de o serie de criterii. Produsul satisface o anumită nevoie? Prețul este mai avantajos? I se poate face reclamă în mod

„Am o idee extraordinară!"
„Nu va da rezultate aici".
„Am mai încercat-o înainte".
„Nu este timpul potrivit".
„Nu poate fi materializată".
„Noi nu procedăm în acest mod."
„Ne-am descurcat foarte bine și fără ea."
„Ne va costa prea mult".
„Să o analizăm în următoarea noastră ședință".

FIGURA 20.2
Obstacole în calea noilor idei

TABELUL 20.2 Procedeu de clasificare a ideilor de produse

Elementele ce determină succesul produselor	Ponderea relativă (a)	Punctajul produsului (b)	Ierarhizarea produsului (c)
Produs unic sau superior	0,40	0,8	0,32
Raportul înalt performanțe/cost	0,30	0,6	0,18
Sprijin financiar puternic pentru marketing	0,20	0.7	0,14
Lipsa unei concurențe puternice	0,10	0,5	0,05
Total	1.00		0,69[a]

[a]Scara de ierarhizare: 0,0 – 0,30 necorespunzătoare; 0,31-0,60 – corespunzătoare; 0,61-0,80 bună. Punctajul minim acceptat: 0,61.

distinctiv? Firma dispune de competența și de capitalul necesare? Noul produs va genera volumul vânzărilor, creșterea vânzărilor și profitul așteptate?

Ideile care supraviețuiesc pot fi clasificate folosind o metodă a indexării de tipul celei din tabelul 20.2. Prima coloană prezintă factorii necesari pentru lansarea cu succes a produselor, iar a doua coloană atribuie ponderile în funcție de importanța relativă a fiecărui criteriu. Cea de-a treia coloană atribuie ideilor privind produsul un punctaj pe o scară de la 0 la 1, punctajul cel mai mare fiind 1. În ultima etapă se înmulțește importanța fiecărui factor cu punctajul produsului, pentru a se obține un punctaj general. În acest exemplu, ideea privind produsul obține un punctaj de 0,69, care o plasează în rândul „ideilor bune". Scopul acestui sistem elementar de clasificare este de a promova evaluarea și analiza sistematică a ideilor. El nu este folosit pentru luarea deciziei de către management.

Pe măsură ce ideile se îndreaptă spre punerea în practică, firma va trebui să revizuiască și să estimeze constant probabilitatea generală de succes a produsului, folosind următoarea formulă:

Probabilitatea generală de succes = **Probabilitatea** de finalizare tehnică x **Probabilitatea** de comercializare în cazul finalizării tehnice x **Probabilitatea** succesului economic în cazul comercializării

De exemplu, în cazul în care cele trei probabilități sunt estimate la 0,5, 0,65 și 0,74, probabilitatea generală de succes este de 0,24. Firma trebuie apoi să analizeze dacă această probabilitate este suficient de mare pentru a impune continuarea procesului de creare.

Gestionarea procesului de creare: De la conceptul de produs la strategia de marketing

Ideile atrăgătoare trebuie transformate în concepte de produs care să poată fi testate. O *idee de produs* este un produs potențial pe care firma poate să-l ofere pe piață. Un *concept de produs* este o versiune elaborată a unei idei, exprimată în termeni semnificativi pentru consumator.

Crearea și testarea conceptului de produs

CREAREA CONCEPTULUI Să prezentăm crearea conceptului prin următoarea situație: o firmă mare, producătoare de bunuri alimentare, are ideea de a produce un sortiment de pudră care adăugat în lapte îi crește valoarea nutritivă și îi dă un gust mai bun. Aceasta este o idee de produs, dar consumatorii nu cumpără idei de produs; ci cumpără concepte de produs.

O idee de produs poate fi transformată în mai multe concepte. Prima întrebare este: Cine va folosi produsul? Câteva posibile segmente vizate ar fi cele alcătuite din bebeluși, copii, adolescenți, tineri sau de vârstă medie sau adulți mai în vârstă. În al doilea rând, ce atribut principal are acest produs? Gust, valoare nutritivă, reîmprospătare a forțelor, energie? În al treilea rând, când vor consuma oamenii băutura? La micul dejun, la ora gustării, la prânz, între mese, la cină, sau seara târziu? Prin răspunsul la aceste întrebări, firma poate crea mai multe concepte:

- ***Conceptul 1.*** O băutură instant, pentru micul dejun, destinată adulților care vor un mic dejun hrănitor și rapid, ce nu necesită pregătire.
- ***Conceptul 2.*** O băutură răcoritoare gustoasă pentru copii, care o vor consuma în cursul zilei, pentru reîmprospătarea forțelor.
- ***Conceptul 3.*** Un supliment sănătos pentru cei mai în vârstă, care va fi consumat seara înainte de culcare.

Fiecare concept reprezintă un *concept de categorie,* care definește concurența produsului. O băutură instant pentru micul dejun va concura cu șunca și ouăle, cu cerealele pentru micul dejun, cu cafeaua, cu produsele de patiserie și cu alte alternative de meniu. O băutură gustoasă la mijlocul zilei va concura cu băuturile răcoritoare, cu sucurile de fructe și alte produse care potolesc setea.

Să presupunem că primul concept, acela de băutură instant pentru micul dejun, este cel mai atractiv. Următoarea sarcină este de a stabili poziționarea acestui produs tip pudră în raport cu alte produse pentru micul dejun. Figura 20.3 (a) folosește cele două dimensiuni ale costului și ale duratei de preparare, pentru a crea *harta de poziționare a produsului* consumat la micul dejun. O băutură instant pentru micul dejun oferă un cost scăzut și o preparare rapidă. Concurentul său cel mai apropiat este reprezentat de

cerealele cu lapte rece sau de batoanele pentru micul dejun; cei mai îndepărtați concurenți sunt șunca și ouăle. Aceste contraste pot fi folosite pentru comunicarea și promovarea conceptului pe piață.

Apoi, conceptul de produs trebuie să fie transformat într-un *concept de marcă*. Figura 20.3 (b) redă o hartă a poziționării mărcii, prezentând poziția curentă a trei mărci existente de băuturi instant pentru micul dejun. Firma trebuie să stabilească prețul și conținutul caloric al produsului său. Noua marcă se poate distinge pe piața cu preț mediu și cu conținut caloric mediu sau pe piața cu prețuri mari și cu conținut caloric ridicat . Firma nu va dori să poziționeze produsul pe o piață lângă o marcă existentă, în afară de cazul în care marca respectivă este slabă sau inferioară.

TESTAREA CONCEPTULUI Testarea conceptului presupune prezentarea conceptului de produs pe un eșantion de consumatori vizați și obținerea reacțiilor lor. Conceptele pot fi prezentate simbolic sau fizic. Cu cât conceptele testate se aseamănă mai mult cu produsul sau cu experiența de utilizare finală, cu atât mai de încredere se dovedește testarea conceptului.

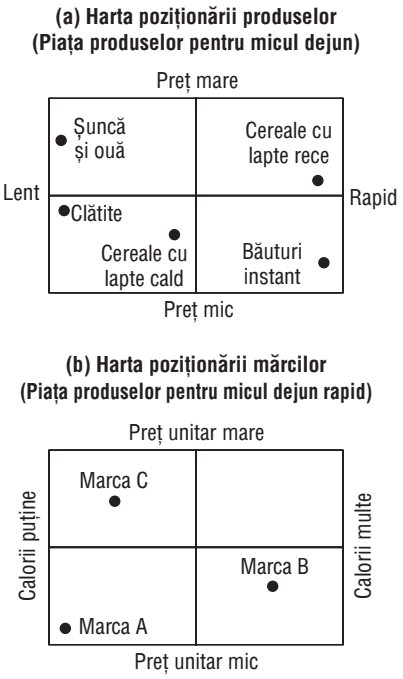


FIGURA 20.3
Poziționarea produselor și a mărcilor

În trecut, crearea prototipurilor fizice era un demers costisitor și îndelungat, dar proiectarea și programele de producție asistate de calculator au schimbat situația. Firmele din ziua de azi pot folosi *realizarea rapidă a prototipurilor* pentru a proiecta produsele (de exemplu, micile aparate sau jucării) pe calculator, iar apoi realiza modele din plastic. Consumatorii potențiali pot vedea modelele din plastic și își pot exprima reacțiile.[30] Firmele folosesc, de asemenea, *realitatea virtuală* pentru a testa conceptele de produse. Programele de realitate virtuală folosesc calculatoarele și dispozitive cu senzori (cum ar fi mănușile sau ochelarii), pentru a simula realitatea.

Testarea conceptului presupune prezentarea către consumatori a unei versiuni elaborate a conceptului. Iată versiunea elaborată a conceptului nr. 1 din exemplul nostru:

> Produsul nostru este o mixtură sub formă de pudră, care se adaugă în lapte pentru a pregăti un mic dejun instant apt să-i ofere consumatorului toate elementele nutritive de care are nevoie, alături de un gust bun și la un preț convenabil. Produsul va

fi oferit în trei variante de aromă (ciocolată, vanilie și căpșuni) și va fi ambalat în pachețele individuale, câte șase într-o cutie, la prețul de 2,49 dolari cutia.

După ce primesc aceste informații, cercetătorii determină caracteristicile produsului punându-i pe consumatori să răspundă la următoarele întrebări:

1. ***Comunicabilitate și credibilitate*** – Avantajele sunt clare și credibile? Dacă punctajul este scăzut, conceptul trebuie să fie îmbunătățit sau redefinit.
2. ***Intensitatea nevoii*** – Considerați că produsul rezolvă o problemă sau satisface o nevoie? Cu cât este mai puternică nevoia, cu atât mai mare este interesul așteptat al consumatorilor.
3. ***Decalaj nevoie*** – Alte produse vă satisfac în prezent această nevoie? Cu cât este mai mare decalajul, cu atât este mai mare interesul așteptat al consumatorilor. Intensitatea nevoii înmulțită cu nivelul discrepanței determină *punctajul nevoie-decalaj.* Un punctaj ridicat înseamnă că acești consumatori percep produsul ca satisfăcând o nevoie puternică, care nu este satisfăcută de alternativele disponibile.
4. ***Valoarea percepută*** – Prețul este rezonabil în raport cu valoarea? Cu cât este mai mare valoarea percepută, cu atât este mai mare și interesul consumatorilor.
5. ***Intenția de cumpărare*** – Veți cumpăra produsul (cu siguranță, probabil, probabil nu, în mod cert nu)? Scorul va fi ridicat pentru consumatorii care au răspuns afirmativ la ultimele trei întrebări.
6. ***Utilizatorii vizați, ocaziile de cumpărare și frecvența cumpărării*** – Cine va folosi acest produs, când și cât de des va fi folosit produsul?

Răspunsurile celor chestionați indică dacă acest concept se bucură de o atracție largă și puternică în rândul consumatorilor, cu ce produse concurează acest produs nou și ce consumatori sunt cele mai bune ținte. Scorul nevoie-decalaj și nivelul intenției de cumpărare pot fi comparate cu normele pentru categoria de produse, pentru a vedea dacă acest concept pare să fie unul de succes, un concept cu soartă incertă sau unul care pierde din start. Un producător de bunuri alimentare respinge orice concept care înregistrează un punctaj al intenției certe de cumpărare mai mic de 40%.

ANALIZA CONJUGATĂ Preferințele consumatorilor pentru concepte alternative ale produsului pot fi determinate prin **analiza conjugată**, o metodă pentru determinarea valorilor de întrebuințare pe care consumatorii le acordă diferitelor atribute ale produsului.[31] Celor chestionați li se prezintă diferite oferte ipotetice formate prin combinarea diferitelor atribute, apoi sunt rugați să clasifice aceste oferte în funcție de preferință. Managementul poate identifica cea mai atrăgătoare ofertă, precum și cota de piață și profitul estimate pe care le poate obține firma.

Green și Wind au ilustrat această abordare pentru un nou agent pentru îndepărtarea petelor și curățarea covoarelor.[32] Să presupunem că marketerul noului produs ia în considerare cinci elemente de proiectare:

- Trei modele de ambalaj (A, B, C – vezi figura 20.4)
- Trei nume de marcă (K2R, Glory, Bissell)
- Trei prețuri (1,19, 1,39 și 1,59 dolari)
- O posibilă inscripție „Putere de curățare sporită“ (da, nu)
- O eventuală garanție a restituirii banilor (da, nu)

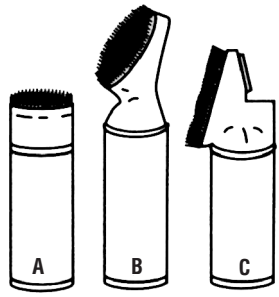
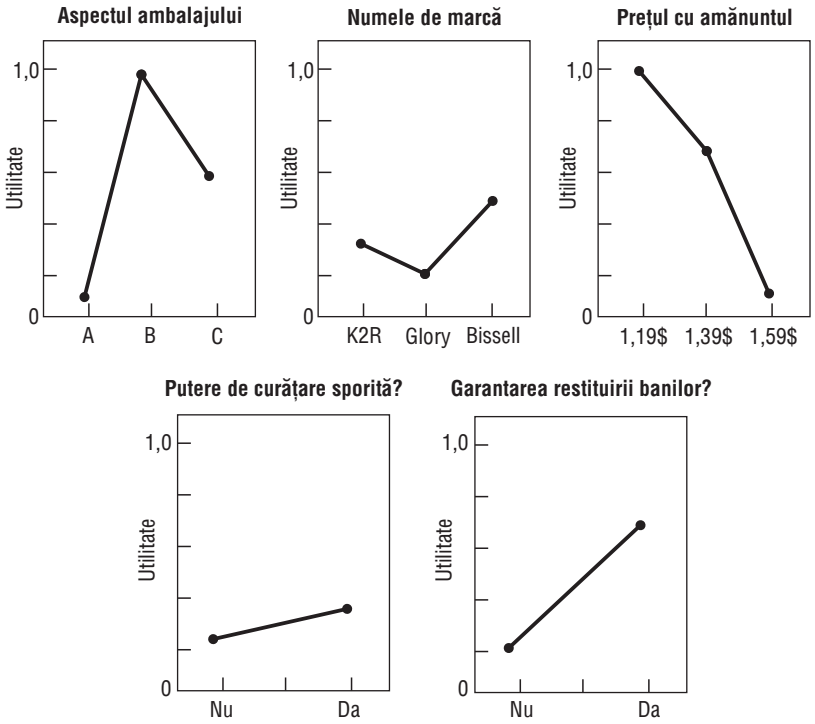


FIGURA 20.4
Eșantioane pentru analiza conjugată

Deși cercetătorul poate forma 108 concepte posibile pentru produs (3 x 3 x 3 x 2 x 2), ar fi prea mult să le ceară consumatorilor să clasifice 108 concepte. Se poate alege un eșantion de, să spunem, 18 concepte ale produsului, pe care consumatorii le-ar putea ierarhiza ușor pornind de la cel preferat și până la cel mai puțin agreat.

Marketerii folosesc un program statistic, ca să obțină funcțiile utilității pentru fiecare din cele cinci atribute pentru un consumator individual (vezi figura 20.5). Utilitatea se încadrează între zero și unu; cu cât este mai mare utilitatea, cu atât mai mare este preferința consumatorului pentru acel nivel al atributului. În ce privește ambalajul, observăm că forma B este preferată, urmată de C și de A (A nu prea are utilitate). Numele preferate sunt Bissell, K2R și Glory, în această ordine. Utilitatea este invers proporțională cu prețul. Inscripția „Putere de curățare sporită“ este de preferat, dar ea

FIGURA 20.5
Funcțiile utilității reprezentate pe baza analizei conjugate



nu crește prea mult utilitatea și nu merită efortul de a o realiza. Garantarea restituirii banilor este în mare măsură preferată.

Cea mai atrăgătoare ofertă pentru consumatori este cea a ambalajului B, cu numele de marcă Bissell, la un preț de 1,19 dolari, cu inscripția „Putere de curățare sporită" și cu garantarea restituirii banilor. Putem să determinăm, de asemenea, importanța relativă a fiecărui atribut pentru consumator – diferența între cel mai ridicat și cel mai scăzut nivel al utilității pentru acel atribut. Cu cât este mai mare diferența, cu atât mai important este atributul. În mod evident, consumatorul consideră prețul și aspectul ambalajului drept cele mai importante atribute, urmate de garantarea restituirii banilor, numele de marcă și inscripția amintită.

După ce informațiile privind preferințele au fost culese de la un eșantion suficient de mare de consumatori vizați, ele pot fi folosite pentru estimarea cotei potențiale pentru fiecare ofertă în parte, date fiind toate supozițiile despre reacțiile concurenților. Totuși, firma este posibil să nu lanseze oferta care promite să obțină cea mai mare cotă de piață, din cauza aspectelor legate de costuri. Oferta cea mai atrăgătoare pentru consumatori nu este întotdeauna și cea mai profitabilă.

În anumite condiții, cercetătorii vor culege informațiile fără să descrie profilul complet al fiecărei oferte, ci prin prezentarea a doi factori concomitent. De exemplu, cei chestionați pot să primească un tabel cu cele trei niveluri ale prețului și cu cele trei tipuri de ambalaj, și să fie întrebați care din cele nouă combinații posibile le place cel mai mult, cerându-le să le menționeze în ordine descrescătoare de toate celelalte opt combinații. Apoi li se va arăta un tabel care prezintă o combinație de alte două variabile. Abordarea combinațiilor poate fi mai ușor de folosit, când există numeroase variabile și oferte posibile. Totuși, ea este mai puțin realistă prin aceea că persoanele chestionate se vor concentra concomitent doar asupra a două variabile.

Analiza conjugată a devenit unul dintre cele mai folosite instrumente de creare și testare a conceptelor. Marriott a creat conceptul hotelului Courtyard cu ajutorul analizei conjugate. Alte aplicații includ serviciile de călătorie ale liniilor aeriene, conceperea medicamentelor vândute numai pe bază de rețetă și a cărților de credit.

Strategia de marketing

După testarea cu succes a conceptului, managerul noului produs va concepe o strategie de marketing pentru lansarea pe piață. Planul strategiei constă din trei părți. Prima parte descrie mărimea, structura și comportamentul pieței-țintă; poziționarea planificată a produsului; și vânzările, cota de piață și profitul estimat în primii câțiva ani.

> Piața-țintă pentru băuturile instant consumate la micul dejun este alcătuită din familiile cu copii, care sunt receptive la un produs nou, convenabil, nutritiv și ieftin pentru micul dejun. Marca firmei va fi poziționată în categoria băuturilor

instant pentru micul dejun cu un preț mai ridicat și o calitate mai înaltă. Firma va dori inițial să vândă 500.000 de lăzi, ceea ce înseamnă o cotă de 10% din piață, cu o pierdere în primul an care nu depășește 1,3 milioane de dolari. În cel de-al doilea an se urmărește vânzarea a 700.000 de lăzi, sau o cotă de piață de 14%, cu un profit planificat de 2,2 milioane de dolari.

Cea de-a doua parte a strategiei de marketing cuprinde prețul estimat, strategia de distribuție și bugetul de marketing pentru primul an:

Produsul va fi oferit în trei sortimente de aromă: ciocolată, vanilie și căpșuni, și va fi ambalat în pachețele individuale, câte șase într-o cutie, la un preț cu amănuntul de 2,49 de dolari cutia. Vor fi câte 48 de cutii într-o ladă, iar prețul lăzii la distribuitor va fi de 24 de dolari. În primele două luni, distribuitorii vor primi câte o ladă gratuit pentru fiecare patru lăzi cumpărate, la care se adaugă bonificații în scop de reclamă. Se vor distribui mostre gratuite ale produsului din ușă în ușă. Cupoane care acordă reduceri de 20 de cenți vor fi tipărite în ziare. Bugetul total pentru promovarea vânzărilor va fi de 2,9 milioane de dolari. Bugetul de publicitate, de 6 milioane de dolari, va fi împărțit în proporții egale pentru publicitatea pe plan național și cea pe plan local. Două treimi vor fi destinate publicității la televiziune, iar o treime celei în ziare. Reclamele vor pune accentul pe caracterul hrănitor și convenabil pe care le oferă produsul. Reclama va prezenta un băiețel căruia i se servește un mic dejun instant și care crește mare. Pe parcursul primului an, 100.000 de dolari vor fi cheltuiți pe cercetarea de marketing, sub forma informațiilor obținute din magazine și de la consumatori, în vederea monitorizării reacțiilor pieței și a nivelului cumpărării.

Cea de-a treia parte a planului strategiei de marketing descrie obiectivele pe termen lung privind vânzările și profitul estimat, precum și strategia privind mixul de marketing de-a lungul timpului:

Firma intenționează să câștige o cotă de piață de 25% și să obțină o rată de rentabilitate a investițiilor după impozitare de 12%. Pentru a obține această rată, calitatea produsului va fi încă de la început una ridicată și se va îmbunătăți de-a lungul timpului prin cercetări tehnice. Prețul va fi stabilit inițial la un nivel ridicat și va scădea treptat, în vederea extinderii piației și pentru a ajunge la cel perceput de concurență. Bugetul total de promovare va fi majorat în fiecare an cu circa 20%, raportul inițial dintre publicitate și promovare a vânzărilor, de 65:35, urmând să ajungă la 50:50. Suma alocată cercetării de marketing va fi redusă la 60.000 de dolari pe an, după primul an.

Analiza activității

După ce managementul a elaborat conceptul produsului și strategia de marketing, poate evalua atractivitatea economică a propunerii. Managementul trebuie să pregătească estimări ale vânzărilor, costurilor și profiturilor viitoare, pentru a stabili dacă acestea corespund obiectivelor firmei. Pe măsură ce sosesc noi informații, analiza activității va suferi modificări și completări.

ESTIMAREA VÂNZĂRILOR TOTALE Vânzările totale estimate reprezintă suma estimată a vânzărilor către consumatorii care cumpără pentru prima oară, a vânzărilor de înlocuire și a vânzărilor repetate. Metodele de estimare a vânzărilor depind de tipul produsului – un produs achiziționat o singură dată (cum ar fi un inel de logodnă sau o locuință pentru perioada de după pensionare), un produs achiziționat din când în când sau un produs achiziționat frecvent. Pentru produsele achiziționate o singură dată, vânzările cresc la început, ajung la un nivel maxim și apoi coboară și se apropie de zero, pe măsură ce numărul cumpărătorilor potențiali se epuizează (vezi figura 20.6 [a]). Dacă pe piață continuă să intre noi cumpărători, curba nu va ajunge la zero.

Produsele care nu sunt achiziționate în mod frecvent – cum ar fi autoturismele, prăjitoarele de pâine și utilajele industriale – prezintă cicluri de înlocuire dictate de uzura lor fizică sau de uzura morală asociată schimbărilor de stil, de caracteristici și de performanță. Prognoza vânzărilor pentru această categorie de produse impune estimarea separată a vânzărilor efectuate pentru prima oară și a vânzărilor de înlocuire (vezi figura 20.6[b]).

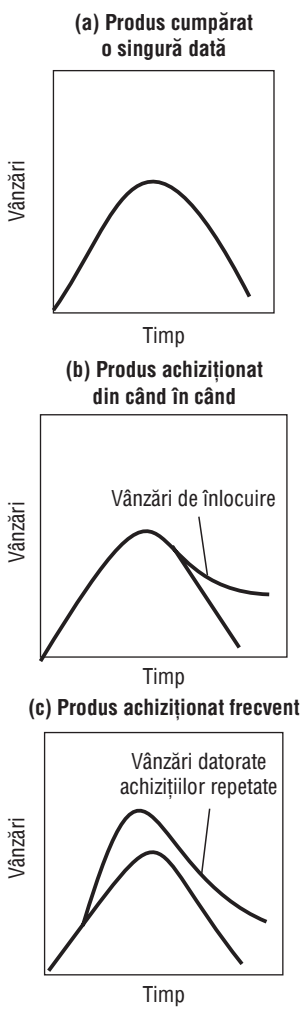


FIGURA 20.6

Vânzările în funcție de ciclul de viață al produsului, pentru trei tipuri de produs

Produsele achiziționate frecvent, cum ar fi bunurile de larg consum și cele de consum industrial, care nu sunt de folosință îndelungată, au curba de vânzări corespunzătoare ciclului de viață al produsului, după cum se vede în figura 20.6[c]. Numărul de cumpărători care fac achiziții pentru prima oară crește și apoi descrește, pe măsură ce rămân din ce în ce mai puțini cumpărători (presupunând că mărimea populației rămâne constantă). Achizițiile repetate vor avea loc curând, în condițiile în care produsul satisface o serie de cumpărători. Curba vânzărilor ajunge în cele din urmă la un plafon reprezentând un nivel stabil al volumului de achiziții repetate; de aici încolo, produsul nu mai este un produs nou.

TABELUL 20.3 Situația fluxului de numerar pentru următorii cinci ani (mii de dolari)

	Anul 0	Anul 1	Anul 2	Anul 3	Anul 4	Anul 5
1. Venituri din vânzări	0$	11.889$	15.381$	19.654$	28.253$	32.491$
2. Costul bunurilor vândute	0	3.981	5.150	6.581	9.461	10.880
3. Profitul brut	0	7.908	10.231	13.073	18.792	21.611
4. Costurile de dezvoltare	-3.500	0	0	0	0	0
5. Costurile de marketing	0	8.000	6.460	8.255	11.866	13.646
6. Cheltuieli indirecte	0	1.189	1.538	1.965	2.825	3.249
7. Contribuție brută	-3.500	-1.281	2.233	2.853	4.101	4.716
8. Contribuție suplimentară	0	0	0	0	0	0
9. Contribuție netă	-3.500	-1.281	2.233	2.853	4.101	4.716
10. Contribuție scontată (15%)	-3.500	-1.113	1.691	1.877	2.343	2.346
11. Flux total de numerar scontat	-3.500	-4.613	-2.922	-1.045	1.298	3.644

În estimarea vânzărilor, prima sarcină a managerului este să estimeze pentru fiecare perioadă în parte volumul achizițiilor de produse noi utilizate pentru prima dată. Pentru a estima vânzările de înlocuire, managementul trebuie să studieze *repartiția vârstei de supraviețuire* a produsului – adică, numărul de unități care trebuie înlocuite după un an, doi ani, trei ani etc. Limita inferioară a curbei de distribuție ne arată când vor avea loc primele vânzări de înlocuire. Momentul înlocuirii va fi influențat de o multitudine de factori. Întrucât vânzările de înlocuire sunt dificil de estimat înainte ca produsul să fie în uz, o serie de producători își bazează decizia de a lansa noul produs numai în funcție de estimarea vânzărilor care se fac pentru prima oară.

Pentru un produs nou, care este achiziționat frecvent, vânzătorul trebuie să estimeze atât vânzările repetate, cât și vânzările pentru prima oară. O frecvență mare a achizițiilor repetate indică satisfacerea clienților; vânzările vor rămâne probabil la un nivel ridicat și după ce s-au efectuat toate achizițiile pentru prima oară. Vânzătorul trebuie să observe procentajul în care are loc repetarea de mai multe ori a achiziției, pentru fiecare categorie de achiziție repetată: cei care mai cumpără o dată, de două ori, de trei ori, etc. O serie de produse și mărci sunt cumpărate doar de câteva ori, după care se renunță la ele.[33]

ESTIMAREA COSTURILOR ȘI A PROFITURILOR Costurile sunt estimate de compartimentele de cercetare-dezvoltare, producție, marketing și cel financiar. Tabelul 20.3 prezintă o estimare pe cinci ani a vânzărilor, a costurilor și a profiturilor, pentru băutura instant consumată la micul dejun.

Rândul 1 ne prezintă veniturile din vânzări estimate pe parcursul perioadei de cinci ani. Firma se așteaptă să vândă produse în valoare de 11.889.000 dolari (aproximativ 500.000 de lăzi la 24 de dolari lada) în primul an. La baza acestei prognoze privind vânzările se află o serie de supoziții privind rata de creștere a pieței, cota de piață a firmei și prețul de fabrică. *Rândul 2* ne prezintă costul bunurilor vândute, care se situează în jurul a 33% din valoarea veniturilor obținute din vânzări. Acest cost este determinat prin estimarea costului mediu al forței de muncă, al materiilor prime și al ambalajului, pentru fiecare ladă în parte. *Rândul 3* ne prezintă profitul brut așteptat, care este diferența dintre veniturile obținute din vânzări și costul mărfurilor vândute.

Rândul 4 ne prezintă costurile anticipate de dezvoltare, de 3,5 milioane de dolari, incluzând costul de creare a produsului, costurile de cercetare de marketing și costurile de realizare și testare a produsului. *Rândul 5* ne prezintă costurile de marketing estimate pe o perioadă de cinci ani, destinate publicității, promovării vânzărilor și cercetării de marketing, plus o sumă alocată pentru acoperirea pieței cu forță de vânzări și pentru administrarea departamentului de marketing. *Rândul 6* ne prezintă cheltuielile indirecte alocate acestui produs nou, pentru a acoperi partea de cost destinată salariilor directorilor, încălzirii, iluminatului ș.a.m.d.

Rândul 7, contribuția brută, este determinat scăzând din marja brută precedentele trei costuri. *Rândul 8*, contribuția suplimentară, reprezintă eventualele modificările apărute în venitul adus de alte produse ale firmei care au fost cauzate de lansarea noului produs. Ea are două componente. *Venitul adăugat* este venitul suplimentar realizat de alte produse ale firmei, care rezultă din adăugarea acestui produs în cadrul liniei. *Venitul devorat* este venitul micșorat al altor produse ale firmei, care rezultă din adăugarea produsului în cadrul liniei de produse.[34] Tabelul 20.3 nu prevede nici o contribuție suplimentară. *Rândul 9* prezintă contribuția netă, care în acest caz este egală cu contribuția brută. *Rândul 10* prezintă contribuția scontată – adică, valoarea actuală a fiecărei contribuții viitoare, redusă cu 15% anual. De exemplu, firma nu va obține cei 4.716.000 de dolari decât în al cincilea an. Această sumă valorează în prezent doar 2.346.000 de dolari, dacă firma își poate încasa 15% din venituri, prin alte investiții.[35]

În sfârșit, *rândul 11* ne prezintă fluxul total de numerar scontat, care este suma contribuțiilor anuale de pe rândul 10. Două lucruri prezintă un interes deosebit. Primul este riscul maxim al investiției, care constă în cea mai mare pierdere pe care o poate genera proiectul. Se poate vedea că pierderea maximă a firmei se ridică la 4.613.000 de dolari în anul 1. Cel de-al doilea lucru important este perioada de recuperare, adică perioada de timp în care firma își acoperă toate cheltuielile, obținând inclusiv o contribuție brută de 15%. Perioada de recuperare este în acest caz de aproximativ trei ani și jumătate. Prin urmare, managementul trebuie să decidă dacă vrea să riște o pierdere maximă de 4,6 milioane de dolari și o perioadă de recuperare a investiției de trei ani și jumătate.

Firmele folosesc și alte tipuri de analiză financiară, pentru a evalua avantajele proiectului de produs nou. Cea mai simplă este **analiza pragului de rentabilitate**, prin care managementul estimează cât de multe unități de produs va trebui să vândă firma pentru a ajunge la pragul de rentabilitate, în condițiile unui anumit preț și a unei structuri a costurilor date. Sau estimarea se poate face luându-se în calcul numărul de ani necesari pentru a se ajunge la pragul de rentabilitate. Dacă managementul apreciază că vânzările pot să atingă ușor cifra necesară atingerii pragului de rentabilitate, atunci probabil că proiectul va trece în etapa de creare a produsului.

Cea mai complexă metodă de estimare a profitului este **analiza riscului**. În acest caz se fac trei estimări (optimistă, pesimistă și cea mai probabilă) pentru fiecare necunoscută care afectează rentabilitatea, în condițiile unui mediu de marketing dat și ale unei anumite strategii de marketing prevăzute pentru o perioadă dată. Calculatorul simulează rezultatele posibile și calculează o repartiție probabilistică a ratei rentabilității, prezentând gama posibilă a ratelor rentabilității și probabilitățile aferente.[36]

Gestionarea procesului de creare: De la crearea la comercializarea produsului

Până acum, produsul a existat doar sub forma unei descrieri în cuvinte, a unei schițe sau a unui prototip. Următoarea etapă implică un salt al investițiilor față de care cheltuielile din etapele anterioare par neînsemnate. În această etapă, firma va stabili dacă ideea de produs poate fi transpusă într-un produs fezabil din punct de vedere tehnic și rentabil din punct de vedere comercial. Dacă nu se poate, costul acumulat al proiectului va fi considerat pierdere, cu excepția informațiilor utile dobândite pe parcurs.

Crearea produsului

Sarcina de a transforma cerințele clienților vizați într-un prototip funcțional este sprijinită printr-o serie de metode cunoscute sub denumirea de *desfășurarea funcției calității* (DFC). Metodologia preia lista *atributelor* dorite de *clienți* (CC), rezultată în urma cercetării de piață, și o transformă în lista *atributelor inginerești* (CI), pe care le pot folosi proiectanții. De exemplu, clienții unui camion propus de firmă pot dori un anumit ritm de accelerare (CC). Inginerii pot transforma această dorință în număr de cai-putere sau în alte elemente inginerești (ET). Metodologia permite determinarea compromisurilor și a costurilor pentru satisfacerea cerințelor clienților. O contribuție importantă a DFC este că se asigură o îmbunătățire a comunicării între marketeri, ingineri și oamenii din producție.[37]

PROTOTIPURILE FIZICE Compartimentul de cercetare-dezvoltare va crea una sau mai multe versiuni fizice ale conceptului de produs. Scopul este acela de a găsi un prototip care să încorporeze atributele principale prezentate în descrierea conceptului de produs, care să funcționeze fără defecțiuni în condiții normale de folosire și care să poată fi

fabricat respectându-se costurile de producție prevăzute în buget. Crearea și fabricarea unui prototip de succes pot dura zile, săptămâni, luni sau chiar ani. Tehnologia sofisticată a realității virtuale accelerează acum procesul. De exemplu, prin conceperea și testarea produsului în condiții de simulare, firmele au flexibilitatea de a răspunde noilor informații și de a rezolva incertitudinile prin studierea rapidă a alternativelor.

BOEING

Boeing a conceput în întregime avionul 777 cu ajutorul calculatorului. Inginerii, designerii și peste 500 de furnizori au conceput avionul folosind o rețea specială de calculatoare, fără să facă măcar o schiță pe hârtie. Partenerii erau conectați printr-o rețea extranet, ce le permitea să comunice, să împărtășească ideile și să lucreze de la distanță la proiect. Un „om" generat de calculator putea intra în interiorul machetei tridimensionale de pe ecran, pentru a se vedea cât de dificil va fi accesul mecanicului, pentru întreținerea avionului. O astfel de modelare pe calculator le-a permis inginerilor să descopere erori care altminteri ar fi rămas nedescoperite, până în momentul în care se trecea la realizarea prototipului fizic. Economisirea timpului și a banilor asociată cu construirea prototipurilor fizice a redus timpul de creare și de refacere a prototipului cu 60 până la 90%.[38]

Odată cu apariția Web-ului, s-a accentuat necesitatea unei realizări accelerate a prototipurilor și a unor procese de creare mai flexibile a produselor. Michael Schrage, cercetător colaborator la laboratorul media al universității MIT, a prezis corect: „Realizarea eficientă a prototipurilor ar putea fi «competența de bază», cea mai importantă pe care ar trebui să o aibă o organizație inovatoare".[39] Acest lucru este cu siguranță adevărat pentru firmele de software cum ar fi Microsoft, Netscape și sute de alte firme din parcul industrial Silicon Valley. Deși tot Schrage spune că, în timp ce firmele unde se respectă strict specificațiile impun ca fiecare lucru să fie verificat cu multă atenție înainte de a fi prezentat nivelului superior de management, firmele unde accentul se pune pe prototipuri – cum ar fi Yahoo!, Microsoft și Netscape – sunt adepte ale testelor și experimentelor rapide și neconvenționale.

Oamenii de știință din laboratoare nu numai că proiectează caracteristicile funcționale ale produsului, dar îi comunică și aspectele psihologice, prin indicii fizice. Cum vor reacționa consumatorii la diferite culori, dimensiuni și greutăți? În cazul unei ape de gură, culoarea galbenă sugerează ideea de „proprietăți antiseptice" (Listerine), culoarea roșie vine în sprijinul ideii de „reîmprospătare" (Lavoris), iar culoarea verde sau albastră susține atributul „răcoritor" (Scope). Marketerii trebuie să le furnizeze cercetătorilor din laboratoare informații despre atributele pe care le caută consumatorii și despre modul în care consumatorii judecă prezența acestor atribute.

TESTAREA CONSUMATORILOR Când prototipurile sunt gata, ele trebuie să treacă prin teste funcționale riguroase și prin *teste ale satisfacerii clienților*. *Testele alfa* sunt testele la care este supus produsul în cadrul firmei, în ideea de a i se verifica performanțele

TABELUL 20.4 **Exemple de testare a produselor la nivelul consumatorilor**

Shaw Industries

La Shaw Industries, colaboratorii sunt plătiți cu 5 dolari pe oră, pentru a umbla pe cinci rânduri de covoare, timp de 8 ore pe zi, parcurgând fiecare o distanță medie de 22 de kilometri. Un colaborator obișnuit a ajuns să citească trei romane polițiste pe săptămână, în timp ce se plimbă pe covoare, și a slăbit circa 22 de kilograme în doi ani de zile. Shaw Industries contabilizează pașii colaboratorilor și a ajuns la concluzia că 20.000 de pași duc la aceeași uzură pe care o înregistrează covoarele, în medie, în decurs de câțiva ani.

Apple Computer

Apple Computer ia în considerare ce este mai rău pentru clienții calculatoarelor PowerBook, motiv pentru care supune calculatoarele mai multor accidente: toarnă pe calculatoare Pepsi și alte băuturi răcoritoare, le ung cu maioneză și le bagă în cuptoare, la temperaturi de peste 60 de grade, asemănătoare cu temperaturile care se pot atinge într-un portbagaj de mașină lăsată în soare.

Gillette

La Gillette, 200 de voluntari din diferitele compartimente ale firmei vin în fiecare zi la serviciu nebărbieriți, merg la etajul doi al departamentului de producție și cercetare din sudul orașului Boston și intră în niște cabine mici, dotate cu chiuvetă și oglindă. Aici primesc instrucțiuni de la tehnicienii situați de cealaltă parte a unui gemuleț, privind aparatul de ras, spums și loțiunea după ras să le folosească, iar apoi completează un chestionar. „Sângerăm pentru ca dumneavoastră să vă puteți bărbieri bine acasă", spune un salariat al firmei Gillette.

Surse: Faye Rice, „Secrets of Product Testing", *Fortune*, 28 noiembrie 1994, pag. 172-174; Lawrence Ingrassia, „Taming the Monster: How Big Companies Can Change: Keeping Sharp: Gillette Holds Its Edge by Endlessly Searching for a Better Shave", *Wall Street Journal*, 10 decembrie 1992, pag. A1.

pentru diverse aplicații. După îmbunătățirea suplimentară a prototipului, firma trece la *testele beta* efectuate de clienți.[40] Se apelează la o serie de clienți, care să folosească prototipul și să ofere companiei o reacție în privința produsului. Tabelul 20.4 prezintă câteva teste funcționale prin care au trecut produsele înainte de a intra pe piață.

Testarea consumatorilor poate îmbrăca mai multe forme, de la aducerea clienților într-un laborator, până la oferirea de mostre care să fie folosite acasă. Testele la domiciliu se practică în mod obișnuit pentru o gamă largă de produse, de la noile arome de înghețată și până la noile aparate electrocasnice. Când DuPont a conceput noile covoare sintetice, a dotat pe gratis cu aceste covoare mai multe locuințe, în schimbul acceptului proprietarilor de a-și spune părerile pozitive și negative despre noul produs.

Preferințele consumatorilor pot fi determinate în mai multe moduri. Să presupunem că unui consumator îi sunt arătate trei articole – A, B și C, cum ar fi trei aparate de fotografiat, trei planuri de asigurări ori trei reclame.

■ ***Metoda ordonării simple a rangurilor*** îi cere consumatorului să clasifice cele trei articole în ordinea preferințelor sale. Consumatorul poate răspunde prin următoarea

clasificare: A>B>C. Deși această metodă are avantajul simplității, ea nu dezvăluie intensitatea preferințelor consumatorului pentru fiecare articol și nici dacă acestui consumator îi place foarte mult vreun anumit articol. De asemenea, este dificil să folosești această metodă, atunci când sunt mai multe obiecte de clasificat.

■ ***Metoda comparației pe perechi*** impune ca articolele să fie prezentate câte două, iar consumatorul este întrebat pe care îl preferă din fiecare pereche. Astfel, consumatorului îi pot fi prezentate perechile AB, AC și BC, iar el poate să aleagă din aceste perechi A în detrimentul lui B, A în detrimentul lui C și B în detrimentul lui C. Atunci, putem să concluzionăm că A>B>C. Oamenii consideră că este ușor să aleagă un articol din două, iar această metodă îi permite consumatorului să se concentreze asupra a două articole, remarcând asemănările și deosebirile dintre ele.

■ ***Metoda aprecierii unitare*** îi solicită consumatorului să-și ierarhizeze preferințele pentru fiecare produs pe o anumită scară. Să presupunem că este folosită o scară cu șapte puncte, unde 1 înseamnă „îmi displace total", 4 înseamnă „mi-e indiferent", iar 7 înseamnă „îmi place foarte mult". Să presupunem că subiectul oferă următorul punctaj: A = 6, B = 5, C = 3. Putem să aflăm în acest fel ordinea ierarhică a preferințelor individului în cauză (adică A>B>C) și chiar să cunoaștem nivelul calitativ al preferințelor sale pentru fiecare articol, precum și diferența dintre preferințe.

Testarea pe piață

După ce managementul se declară mulțumit de performanțele funcționale și de cele psihologice ale produsului, acesta este pregătit să primească un nume de marcă comercială și un ambalaj, și să fie supus unui test pe piață. Noul produs va fi introdus într-un mediu real, pentru a se afla cât este de mare piața și cum reacționează consumatorii și distribuitorii față de manipularea, folosirea și reachiziționarea produsului.

Nu toate firmele recurg la teste de piață. Un oficial al companiei Revlon arăta: „În domeniul nostru – în principal produse cosmetice de lux, care nu se distribuie în masă – nu este necesar să întreprindem teste de piață. Când creăm un nou produs, să zicem un fard lichid îmbunătățit, știm că se va vinde, pentru că suntem cunoscuți în domeniu. Și avem 1.500 de angajați care promovează produsul în magazinele universale". Totuși, numeroase firme știu că testele de piață vor aduce informații valoroase despre cumpărători, distribuitori, eficiența programului de marketing și potențialul pieței. Principalele probleme sunt: amploarea testelor de marketing, felul în care se va face testarea?

Amploarea testelor de piață este influențată de costul investiției și de riscul, pe de o parte, precum și de presiunea timpului și de costul cercetării, pe de altă parte. Produsele cu investiții mari și riscuri mari, pentru care rata eșecului este mare, trebuie să fie testate pe piață; costul testelor de piață va fi un procent insignifiant din costul total al proiectului. Produsele cu un risc mare – cele care creează o nouă categorie de produse (primele băuturi instant pentru micul dejun) sau care au caracteristici noi (prima pastă

de dinți care întărește gingiile) – necesită efectuarea mai multor teste de piață decât produsele modificate (o altă marcă de pastă de dinți).

Numărul testelor de marketing poate fi redus semnificativ, dacă firma se află sub presiunea timpului, întrucât sezonul tocmai s-a deschis sau pentru că alți concurenți sunt pe punctul de a-și lansa mărcile proprii. Prin urmare, firma poate să-și asume riscul de eșec al produsului în locul riscului de a pierde distribuitori sau nepenetrării pe piață având un produs de foarte mare succes.

TESTELE DE PIAȚĂ PENTRU BUNURILE DE LARG CONSUM În testarea produselor de larg consum, firma caută să estimeze patru variabile: *cumpărarea de probă*, *prima rechiziție, adoptarea produsului* și *frecvența achiziției*. Firma speră ca toate aceste elemente să atingă un nivel ridicat. În unele situații, ea va descoperi că mulți consumatori încearcă produsul, dar puțini îl vor cumpăra din nou; sau ea poate descoperi un nivel înalt al adoptării permanente, dar o frecvență redusă a achiziției (ca în cazul specialităților culinare congelate).

Există patru metode de testare pe piață a bunurilor de larg consum, pe care le prezentăm pornind de la cea mai puțin costisitoare și până la cea mai costisitoare.

Cercetarea vânzării în valuri În *cercetarea vânzării în valuri*, consumatorilor care inițial au încercat gratuit produsul li se oferă din nou produsul, sau un produs al unui concurent, la prețuri ceva mai mici. Lor li se poate oferi produsul de trei până la cinci ori (vânzare în valuri), firma observând cât de mulți clienți au ales același produs din nou și nivelul lor declarat de satisfacție. Analiza curbei vânzărilor poate expune, de asemenea, consumatorii la unul sau mai multe concepte de publicitate, pentru a vedea impactul acelei reclame asupra repetatării achizițiilor.

Cercetarea vânzării în valuri poate fi implementată rapid, se poate folosi cu o siguranță relativ mare și fără să fie nevoie de un ambalaj și de un mesaj de publicitate final. Totuși, ea nu ne arată nivelul achizițiilor de probă care ar putea fi obținut cîn condițiile folosirii unor tehnici diferite de promovare a vânzărilor, întrucât consumatorii sunt preselectați pentru a încerca produsul; după cum nu ne indică nici puterea mărcii de a atrage distribuitori și de a obține o poziție favorabilă pe rafturile lor.

Testul de marketing simulat Această abordare impune găsirea a 30 până la 40 de cumpărători calificați și chestionarea lor în legătură cu popularitatea mărcii și cu preferințele lor pentru o anumită categorie de produse. Acești oameni sunt apoi invitați la o vizionare rapidă a reclamelor difuzate sau tipărite, fie că sunt binecunoscute sau noi și să aleagă dintre ele. Una dintre reclame prezintă produsul, dar este posibil să nu _____ atras atenția. Consumatorii primesc o sumă mică de bani și sunt invitați într-un magazin, unde pot cumpăra orice articol. Firma observă cât de mulți consumatori cumpără noua marcă, precum și mărcile concurente. În acest mod, se poate aprecia eficacitatea relativă a reclamei, în raport cu reclamele concurente, în stimularea alegerii

produsului. Consumatorii sunt întrebați de ce au cumpărat anumite mărci și nu pe altele. Celor care nu au cumpărat noua marcă li se oferă o mostră gratuită. Câteva săptămâni mai târziu, ei sunt intervievați din nou prin telefon, pentru a se stabili atitudinea față de produs, modul în care se comportă produsul în utilizare, satisfacția și intenția de achiziționare din nou a produsului, și li se oferă ocazia de a achiziționa din nou orice produs.

Această metodă oferă rezultate cu adevărat corecte privind eficiența publicității și nivelul achizițiilor de probă (precum și nivelul achizițiilor repetate, prin extensie) într-o perioadă mult mai scurtă de timp și doar la o parte mult mai mică din costul folosirii metodei testelor reale pe piață. Testele prealabile durează adesea doar trei luni și pot costa 250.000 de dolari.[41] Rezultatele sunt folosite de modelele de previziune privind comportarea pe piață a noului produs, pentru a se estima nivelul final al vânzărilor. Firmele de cercetare de marketing raportează previziuni surprinzător de exacte ale nivelului vânzărilor, pentru produsele care sunt lansate ulterior pe piață.[42]

Testul de marketing controlat Prin această metodă, o firmă de cercetare apelează la paneluri de magazine care vor oferi noul produs în schimbul unei taxe. Firma care a realizat noul produs va specifica numărul de magazine și zonele geografice pe care vrea să le testeze. Firma de cercetare livrează produsul magazinelor participante la test și supraveghează aranjarea produsului pe rafturi; numărul de aranjamente, de etalări la vedere și de promovare a vânzărilor la punctul de achiziție; precum și prețurile. Rezultatele vânzărilor pot fi determinate cu ajutorul unui contor electronic montat la casele de marcat. Firma poate evalua, de asemenea, impactul publicității și cel al promovărilor locale.

Testul de marketing controlat permite firmei să testeze influența factorilor din magazine și a publicității limitate asupra comportamentului de cumpărare. Un eșantion de consumatori pot fi intervievați mai târziu, pentru a afla impresiile lor despre produs. Firma nu e obligată să-și folosească propria forță de vânzări, să ofere bonificații pentru comercianți sau să „cumpere" distribuția. Totuși, testul de marketing controlat nu oferă informații despre modul în care pot fi convinși comercianții să vândă noul produs. De asemenea, această tehnică are dezavantajul de a dezvălui produsul și caracteristicile sale concurenților.

Piețele test Ultima modalitate de a testa un nou produs de consum constă în a recurge la piețe-test, pe care să se deruleze vânzări complete. Firma va alege câteva orașe reprezentative, iar forța de vânzări încearcă să-i convingă pe distribuitori să vândă produsul și să-i ofere o expunere adecvată pe rafturi. Firma recurge la o campanie de publicitate și promovare puternică, asemănătoare celei pe care o va folosi în marketingul la nivel național. Marketingul prin teste permite, de asemenea, testarea impactului planurilor alternative de marketing prin folosirea unor programe diferite de marketing, de la un oraș la altul: un test pe scară largă poate să coste peste un milion de dolari, în funcție de numărul orașelor testate, de durata testului și de informațiile pe care firma vrea să le obțină.

Managementul se confruntă cu o serie de decizii:

1. ***În câte orașe se va face testarea?*** Majoritatea testelor se fac în două și până la șase orașe. Cu cât sunt mai mari pierderea maximă posibilă, numărul strategiilor de marketing luate în calcul, diferențele regionale și posibilitatea ca testul să fie influențat de concurență, cu atât mai mare trebuie să fie numărul de orașe alese.
2. ***Care orașe vor fi testate?*** Fiecare firmă trebuie să conceapă criterii de selecție, cum ar fi o bună acoperire mediatică, lanțuri mari de magazine și cu o concurență de nivel mediu.
3. ***Care va fi durata testului?*** Testele de piață durează între câteva luni și un an. Cu cât este mai lungă perioada medie de achiziționare a produsului, cu atât mai lungă este perioada de testare.
4. ***Ce informații se vor culege?*** Informațiile provenite de la depozitele de marfă ne vor arăta stocurile achiziționate angro, dar nu și vânzările săptămânale cu amănuntul. Situația magazinelor ne va arăta nivelul vânzărilor cu amănuntul și cotele de piață ale concurenților, dar nu și caracteristicile cumpărătorilor diferitelor mărci. Panelurile de consumatori ne vor arăta ce fel de oameni cumpără ce fel de mărci, precum și gradul de fidelitate sau, dimpotrivă, nivelul schimbării preferințelor pentru o marcă. Anchetele la nivelul cumpărătorilor ne vor aduce informații amănunțite privind atitudinile consumatorilor, felul de utilizare a produsului și gradul de satisfacție.
5. ***Ce măsuri se vor lua?*** Dacă piețele-test indică un nivel înalt a achizițiilor de probă și de reachiziționare, produsul ar trebui să fie lansat pe piață; dacă ele indică un nivel înalt al achizițiilor de probă și o rată scăzută de reachiziționare, produsul ar trebui să fie reproiectat sau să se renunțe la el; dacă ele indică un nivel scăzut al achizițiilor de probă și un nivel înalt de reachiziționare, produsul îi satisface pe cumpărători, dar el trebuie încercat de mai mulți oameni. Aceasta înseamnă intensificarea publicității și a promovării vânzărilor. Dacă nivelurile de încercare și de reachiziționare sunt mici, atunci produsul ar trebui să fie respins.

În ciuda avantajelor sale, numeroase firme din ziua de azi renunță la testele de piață și se bazează pe metode de testare mai rapide și mai economice. General Mills preferă să lanseze noi produse pe eventual 25% din teritoriul țării, adică o zonă prea mare pentru ca rivalii să poată sabota lansarea. Managerii trec în revistă datele furnizate de contoarele din comerțul cu amănuntul, care le indică în decurs de doar câteva zile cum se vinde produsul și ce acțiuni corective ar trebui să întreprindă. Colgate-Palmolive lansează adesea un produs nou în doar câteva țări mici, „de reper", și abia apoi îl comercializează și în alte țări, dacă se dovedește că are succes.

TESTE DE PIAȚĂ PENTRU PRODUSELE INDUSTRIALE Produsele industriale pot și ele să beneficieze de pe urma testării în condiții de piață. Bunurile industriale scumpe și cele ce încorporează tehnologii avansate vor trece, în mod normal, prin teste alfa (la nivelul

firmei) și prin teste beta (cu clienții). Pe parcursul testelor beta, personalul tehnic al furnizorului va observa modul în care clienții testați folosesc produsul – o practică prin care se dezvăluie adesea probleme neașteptate de siguranță și de întreținere, și care îl alertează pe furnizor în legătură cu cerințele de instruire și de servire ale clientului. Firma vânzătoare poate să observe, de asemenea, ce valoare adaugă echipamentul furnizat la activitatea clientului, ca un indiciu pentru prețul pe care-l va stabili ulterior.

Vânzătorul îi va ruga pe clienții testați să-și exprime intențiile de achiziție și alte păreri cu privire la echipamentul respectiv, din timpul testării. Vânzătorii trebuie să interpreteze cu atenție rezultatele testului beta, fiindcă nu participă la el decât un număr mic de clienți, aceștia nu sunt aleși în mod aleatoriu, iar testele sunt întrucâtva adaptate la particularitățile fiecărui client în parte. Un alt risc este acela ca unii dintre clienții pe care produsul nu i-a impresionat să emită rapoarte nefavorabile despre el.

O a doua metodă obișnuită de testare a bunurilor industriale este aceea de a lansa noul produs la expoziții de profil. Vânzătorul poate să observe cât de mult interes manifestă cumpărătorii față de noul produs, modul în care aceștia reacționează la diverse caracteristici și condiții de vânzare, și cât de mulți își exprimă intenția de achiziție sau lansează comenzi.

Noile produse industriale pot fi testate în saloanele de prezentare ale distribuitorilor, unde pot fi așezate lângă celelalte produse ale aceleași firme și, eventual, lângă produsele concurenților. Această metodă aduce informații despre preferințele cumpărătorilor și preț, într-o atmosferă normală de vânzare a produsului. Dezavantajele sunt că unii clienți vor dori să lanseze comenzi, prea devreme pentru a putea fi satisfăcute, și că acei clienți care intră în saloanele de testare ar putea să nu reprezinte piața-țintă.

Producătorii industriali se apropie cel mai mult de utilizarea integrală a testelor de piață atunci când îi dau forței de vânzare o cantitate limitată din noul produs, pentru a fi vândută într-o zonă geografică bine delimitată, care beneficiază de sprijin promoțional și de cataloage tipărite.

Comercializarea

Dacă firma trece la comercializare, ea va suporta cele mai mari costuri de până acum. Firma va trebui să încheie un contract pentru producerea sau construirea sau închirierea unei unități de producție complete. Dimensiunea unității productive va fi o decizie esențială. Când Quaker Oats a lansat cerealele pentru micul dejun 100% naturale, a construit o fabrică mai mică decât cea impusă de prognozele de vânzări. Cererea a depășit atât de mult prognoza, că timp de aproape un an, firma nu a putut să furnizeze produse suficiente pe piață. Deși Quaker Oats a fost încântată de răspuns, subestimarea a costat-o mult, din punctul de vedere al profitului.

Un alt cost principal îl implică marketingul. Pentru a lansa pe piața națională de consum un nou și important produs ambalat, firma poate ajunge să cheltuiască de la

25 de milioane până la 100 de milioane de dolari, cu publicitatea, promovarea și alte comunicații din primul an. La lansarea noilor produse alimentare, cheltuielile de marketing reprezintă, de regulă, 57% din vânzările de pe parcursul primului an. Cele mai multe campanii pentru produsele noi se bazează pe un mix secvențial al instrumentelor de comunicare de piață.

CÂND (PLANIFICAREA ÎN TIMP) Pentru comercializarea unui nou produs, momentul lansării pe piață este hotărâtor. Să presupunem că o firmă aproape a încheiat munca de creare a noului său produs și a aflat că un concurent este și el pe cale să finalizeze demersul de creare. Firma se confruntă cu trei opțiuni:

1. ***Să lanseze prima produsul*** **–** Firma care pătrunde prima pe piață se bucură, de regulă, de „avantajele primului venit": atrage distribuitorii și clienții esențiali și câștigă poziția de lider. Pe de altă parte, dacă produsul este lansat în grabă pe piață, înainte de i se corecta teminic neanjunsurile, lansarea lui de pe poziția de lider se poate solda cu un eșec.
2. ***Lansarea în paralel*** **–** Firma își poate planifica lansarea astfel încât să coincidă cu cea a concurentului. Piața poate acorda o mai mare atenție produsului atunci când există două firme care îi fac publicitate.
3. ***Lansarea întârziată*** **–** Firma își poate amâna lansarea până după intrarea concurentului pe piață. Concurentul va suporta singur costul „educării" pieței, iar produsul său poate dezvălui erori pe care firma intrată ulterior pe piață le poate evita. Cel care intră mai târziu pe piață poate afla, de asemenea, dimensiunea pieței.

Decizia privind momentul lansării implică și alte câteva considerente. Dacă un produs nou înlocuiește un produs mai vechi, firma poate amâna introducerea acestuia dintâi pe piață până ce stocul vechiului produs s-a epuizat. Dacă produsul este sezonier, introducerea lui ar putea fi amânată până în sezonul potrivit;[43] adesea, un produs așteaptă să apară o „aplicație ucigașă", adică un mod de utilizare a lui care să cucerească piața. Complicând lansarea noilor produse, numeroase firme se confruntă cu „cvasi-clone" – rivalii imită invențiile, dar cu variante proprii suficient de diferite încât să evite încălcarea legii brevetelor și necesitatea de a plăti un comision din vânzări proprietarului brevetului.

RADIORAY

Inovația crescătorului de vite Gerald Gohl din Nebraska a constat dintr-un reflector controlat cu o telecomandă, astfel încât să nu mai trebuiască să deschidă geamul de la camionetă în nopțile reci, să scoată lanterna și să-și caute vitele. În 1997, el a obținut brevetul pentru RadioRay, varianta fără fir a reflectorului său, care era fixat pe niște ventuze și se putea roti cu 360 de grade. Vânzându-se în schimbul a 200 de dolari, RadioRay a atras atenția fermierilor, a proprietarilor de ambarcațiuni, a vânătorilor și a polițiștilor – chiar și a lanțului de magazine Sam's Club, proprietate a Wal-Mart. Dar Gohl a respins propunerea detailistului, temându-se

că acesta va vinde produsul la prețuri mai mici, ceea ce îi va înfuria pe distribuitorii lui. La scurt timp, Sam's Club a început să vândă propriul reflector fără fir și cu telecomandă, care era aproape identic cu RadioRay – exceptând o mică piesă din plastic, care restricționa rotația reflectorului la mai puțin de 360 de grade, cu prețul de numai 60 de dolari. Gohl a inițiat cu succes un proces pentru violarea brevetului, în 2000, dar se poate confrunta cu un apel.[44]

UNDE (STRATEGIA GEOGRAFICĂ) Firma trebuie să decidă dacă va lansa noul produs într-o singură localitate, într-o regiune, în mai multe regiuni, pe piața națională sau pe piața internațională. Coca-Cola și-a lansat noua băutură răcoritoare denumită Citra, fără cafeină și cu aromă de grepfrut, în aproape jumătate din teritoriul Statelor Unite. Lansarea în mai multe etape, după testele de marketing din Phoenix, sudul Texasului și sudul Floridei, a început în ianuarie 1988, în Dallas, Denver și Cincinnati.[45]

Mărimea firmei este un factor important în această privință. Firmele mici vor alege un oraș atractiv și vor începe o campanie-fulger. Ele vor intra apoi pe rând în câte un oraș. Companiile mari își vor lansa produsele într-o întreagă regiune, iar apoi vor trece la următoarea regiune. Companiile care dispun de rețele naționale de distribuție, cum ar fi companiile producătoare de automobile, își vor lansa noile modele pe piața națională.

Cele mai multe firme concep noile produse pentru a vinde în principal pe piața internă. Dacă produsul se vinde bine, firma va lua în considerare exportul în țările vecine sau pe piața globală, revizuind produsul dacă este necesar. Cooper și Kleinschmidt, în studiul lor privind produsele industriale, au descoperit că produsele concepute în principal pentru piața internă tind să aibă o rată ridicată a eșecurilor, o cotă mică de piață și o creștere mică a volumului vânzărilor. În schimb, produsele concepute pentru piața internațională – sau cel puțin pentru țările vecine – obțin profituri semnificativ mai mari, atât în țară, cât și peste hotare. Totuși, numai 17% din produsele studiate de Cooper și Kleinschmidt erau destinate pieței internaționale.[46] Consecința este că firmele trebuie să adopte o orientare internațională, în conceperea și crearea unor noi produse.

La alegerea piețelor pe care se va face lansarea, principalele criterii sunt potențialul pieței, reputația locală a firmei, costul distribuției, costul mijloacelor de comunicare, influența zonei asupra altor zone și penetrarea concurenților. Prezența unor concurenți puternici va influența strategia de lansare desfășurată. Să presupunem că McDonald's vrea să deschidă un nou lanț de restaurante fast-food care să pregătească pizza. Pizza Hut, un concurent formidabil, ocupă o poziție extrem de puternică pe Coasta de Est. Un alt lanț de pizzerii este prezent pe Coasta de Vest, dar slab ca putere. Vestul Mijlociu este câmpul de luptă între alte două lanțuri. Sudul este liber, dar Shakey's vrea să deschidă magazine și aici. McDonald's se confruntă cu o problemă grea în alegerea unei strategii de extindere a pieței.

În condițiile în care Web-ul conectează o mare parte a globului, competiția are șanse mai mari să depășească granițele naționale. Din ce în ce mai multe firme își lansează

simultan produsele pe întregul glob, în detrimentul lansărilor pe plan național sau chiar regional. Sub toate aspectele, planificarea unei lansări la scară internațională ridică însă dificultăți.

Firmele vor folosi tot mai mult Web-ul ca pe un alt mijloc de publicitate, pentru a lansa și a descrie fiecare nou produs important:

PHILIPS

Philips, compania olandeză de produse electronice, a lansat recent Pronto, „o telecomandă inteligentă", pentru a înlocui toate celelalte dispozitive care primesc semnale în infraroșu. Situl său Web, www.pronto.philips.com, conține o serie de caracteristici: Despre Pronto, Turul Virtual, De unde să cumpărăm, Știrile Pronto, Comunitățile Pronto, Cele mai frecvente întrebări și Contacte. Aici se găsesc mult mai multe informații decât poate să ofere orice reclamă.

CUI (CLIENȚII POTENȚIALI AI PIEȚELOR-ȚINTĂ) În cadrul piețelor avute în vedere, firma trebuie să-și orienteze distribuția și promovarea către cele mai bune grupuri de clienți potențiali. Probabil, firma a determinat deja profilul celor mai buni clienți potențiali, care vor îndeplini în mod ideal următoarele condiții: vor adopta rapid produsul nou, îl vor folosi frecvent, vor fi lideri de opinie și vor putea fi atrași cu costuri mici.[47] Puține categorii de consumatori au toate aceste caracteristici. Firma trebuie să clasifice diversele grupuri de clienți potențiali în funcție de aceste caracteristici și să țintească grupul cel mai bun. Scopul este de a crește vânzările cât mai rapid posibil, pentru a atrage alți clienți potențiali.

CUM (STRATEGIA DE PIAȚĂ INTRODUCTIVĂ) Firma trebuie să conceapă un plan de acțiune pentru lansarea noului produs pe piețele avute în vedere. În 1988, Apple Computer a pus la punct o vastă campanie-fulger de marketing pentru a lansa iMac, prin care reintra pe piața calculatoarelor personale după o pauză de 14 ani. Cinci ani mai târziu, Apple a dat lovitura din nou, lansând aparatul iPod.

APPLE IPOD

Ca în cazul a aproape tuturor produselor sale, conceptul Apple pentru player-ul iPod MP3 este impresionant. Mic, cochet și *la modă*, produsul este, de asemenea, foarte funcțional. Apple a prezentat iPod alături de iTunes, serviciul de descărcare legală a cântecelor de pe Internet, prin intermediul unor reclame care înfățișau în fundal siluetele în negru ale oamenilor care ascultau remixul „RocK Star" al N.E.R.D. Pentru a se adresa generației tinere, Apple a creat situl www.ipodrocks.com în noiembrie 2003. El recomanda iPod ca pe un cadou ideal de sărbători și le oferea adolescenților sugestii pentru a-și convinge părinții să le cumpere unul („Roagă-i frumos", „Angajează-te să obții anumite note pentru a primi iPod-ul", „Fă o faptă bună" și „Publicitate subliminală"). Apple a inițiat, de asemenea, o colaborare de marketing cu corporații bine cunoscute, cum ar fi America Online și Volkswagen. Apple a vândut peste 2 milioane de aparate iPod, plust abonamentele iTunes aferente, în mai puțin de un an, și a

câștigat peste 50% din noua piață. Apoi a extins suplimentar piața, prin lansarea modelului „iPod mini" – un player care are puțin peste 100 de grame, la care se pot asculta 1.000 de cântece la același nivel de calitate ca a unui compact-disc.[48]

Pentru a coordona numeroasele activități pe care le presupune lansarea unui nou produs, managementul poate folosi tehnicile de planificare în rețea, cum ar metoda drumului critic. **Metoda drumului critic** constă în realizarea unui grafic cu activitățile care trebuie să aibă loc simultan și secvențial pentru lansarea produsului. Prin estimarea timpului necesar pentru fiecare activitate, planificatorii estimează timpul minim necesar pentru finalizarea întregului proiect. Orice amânare, în privința oricărei activități din cadrul drumului critic, va face ca finalizarea proiectului să fie întârziată. Dacă lansarea trebuie finalizată mai devreme, planificatorul caută modalități de a reduce duratele de pe traseul drumului critic.[49]

Procesul adoptării produsului de către consumator

Adoptarea este decizia individuală de a deveni un utilizator regulat al produsului. Cum pot clienții potențiali să afle despre noile produse, să le încerce și să le adopte sau să le respingă? *Procesul adoptării de către consumator* este urmat mai târziu de *procesul de fidelizare a consumatorului*, care este preocuparea producătorului. Cu ani în urmă, marketerii noilor produse foloseau o *strategie de masă* pentru a lansa produsele. Această abordare are două mari dezavantaje: necesită cheltuieli serioase de marketing și implică trimiterea unor mesaje de publicitate inutile către persoane care nu folosesc produsul, multe irosite degeaba. Aceste dezavantaje au condus la o a doua abordare, *marketingul dirijat spre utilizatorii frecvenți*. Această abordare are sens în condițiile în care utilizatorii frecvenți ai produsului pot fi identificați și adoptă de timpuriu produsul. Totuși, chiar și în cadrul grupului celor care utilizează intens produsul, mulți dintre ei rămân fideli mărcilor existente. Marketerii noilor produse îi vizează acum pe consumatorii care adoptă rapid produsul.

Teoria difuzării inovației și a adoptării ei de către consumator îi ajută pe marketeri să-i identifice pe cei care adoptă produsul printre primii.

Etapele procesului de adoptare

Inovația este orice bun, serviciu sau idee care este perceput(ă) de cineva ca nou(ă). Ideea poate fi mai veche, dar ea este o inovație pentru persoana care o percepe ca fiind nouă. Inovațiile au nevoie de timp, pentru a se răspândi în cadrul sistemului social. Rogers a definit **procesul de difuzare a inovației** drept „răspândirea unei idei noi de la sursa sa de invenție sau creație către utilizatorii finali (sau persoanele care o adoptă)".[50] Procesul adoptării de către consumatori se axează pe procesul mintal prin care o persoană trece de la aflarea pentru prima oară despre inovație la adoptarea finală.[51]

S-a observat că persoanele care adoptă un produs nou trec prin cinci etape:

1. ***Constatarea*** – Consumatorul află de noul produs, dar îi lipsesc informațiile despre el.
2. ***Interesul*** – Consumatorul este stimulat să caute informații despre inovație.
3. ***Evaluarea*** – Consumatorul se gândește dacă să încerce sau nu inovația.
4. ***Încercarea*** – Consumatorul încearcă inovația, pentru a-și îmbunătăți aprecierile privind valoarea acesteia.
5. ***Adoptarea*** – Consumatorul decide să folosească regulat noul produs.

Marketerul noului produs trebuie să înlesnească trecerea prin aceste etape. Un producător de aparate electrice și portabile de spălat vase ar putea constata că numeroși consumatori rămân la etapa interesului; ei nu cumpără din cauza neîncrederii pe care o resimt față de acesta și a costului mare al investiției. Dar aceiași consumatori ar fi dispuși să încerce un aparat electric de spălat vase în schimbul unei mici taxe plătite lunar. Producătorul trebuie să ia în considerare o ofertă de probă a produsului, care să conțină și opțiunea de a putea cumpăra produsul.

Factori care influențează procesul adoptării

Marketerii identifică următoarele caracteristici ale procesului de adoptare: diferențe în ceea ce privește disponibilitatea individuală de a încerca noile produse; efectul influenței personale; ratele diferite de adoptare; și diferențe în ceea ce privește disponibilitatea organizațiilor de a încerca noi produse.

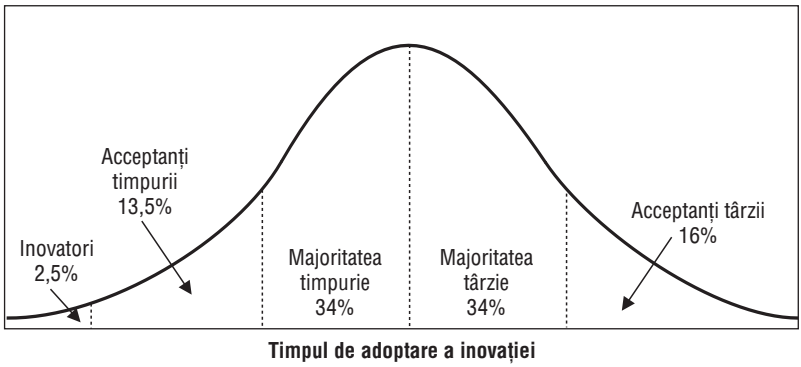
RECEPTIVITATEA FAȚĂ DE NOUTATE ȘI INFLUENȚA PERSONALĂ Everett Rogers definește receptivitatea față de noutate drept „gradul în care o persoană este mai promptă în adoptarea ideilor noi, în raport cu alți membri ai sistemului ei social". Pentru fiecare produs, există pionieri și persoane care adoptă printre primele noile produse. Unele femei adoptă primele noi articole de îmbrăcăminte sau noi aparate electrocasnice; unii doctori prescriu primii medicamente noi; iar unii fermieri adoptă primii noi metode de cultivarea pământului.[52] Oamenii care adoptă noile produse pot fi clasificați în categoriile prezentate în figura 20.7. După un start lent, un număr din ce în ce mai mare de oameni adoptă inovația, se ajunge la un nivel maxim, iar apoi numărul se diminuează, pe măsură ce rămân din ce în ce mai puțini oameni care n-au adoptat inovația. Cele cinci grupuri de persoane care adoptă noile produse diferă în ceea ce privește perspectiva asupra valorii și motivele pentru care adoptă sau se opun adoptării unui nou produs.[53]

■ ***Inovatorii*** sunt entuziasmați de tehnologie; au spirit de aventură și le place să „mestereasă" la noul produs și să-i cunoască toate detaliile. În schimbul unor prețuri mici, ei sunt fericiți să participe la testele alfa și beta și să-i raporteze producătorului neajunsurile pe care le observă.

FIGURA 20.7

Clasificarea persoanelor care adoptă noile inovații, în funcție de durata relativă de adoptare a inovației

Sursa: Preluată după Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: The Free Press, 1983).



■ ***Acceptanții timpurii*** sunt lideri de opinie care caută cu atenție noi tehnologii, apte să le ofere un avantaj competitiv spectaculos. Ei sunt mai puțin interesați de preț și sunt dispuși să adopte produsul, dacă li se oferă soluții personalizate și un service bun.

■ ***Majoritatea timpurie*** este alcătuită din pragmatici, care adoptă noua tehnologie atunci când avantajele sale sunt dovedite și când deja există multe persoane care au adoptat produsul. Ei formează piața principală.

■ ***Majoritatea târzie*** este alcătuită din conservatori sceptici care nu agreează riscul, nu se prea pricep la tehnologie și sunt interesați de preț.

■ ***Acceptanții târzii*** sunt persoanele legate de tradiții și care se opun inovației, până când își dau seama că aceasta a devenit un etalon al tradiției.

Fiecare dintre cele cinci grupuri trebuie abordat printr-un tip diferit de marketing, dacă firma dorește ca inovația sa să parcurgă întregul ciclu de viață al produsului.[54]

Influența personală este efectul pe care o persoană îl are asupra atitudinii sau probabilității de a cumpăra a altei persoane. Deși influența personală este un factor important, semnificația ei este mai mare în unele situații și pentru anumite persoane decât altele. Influența personală este mai importantă în etapa de evaluare a procesului de adoptare, decât în alte etape. Ea are o influență mai mare asupra acceptanților târzii, decât asupra acceptanților timpurii. Ea este, de asemenea, mai importantă în situațiile riscante.

Firmele îi vizează adesea cu noile produse pe inovatori și pe acceptanții timpurii ai produsului. Pentru scuterele Vespa, Piaggio a angajat modele care să meargă în cafenele și prin cluburi, în zonele la modă din Los Angeles, pentru a prezenta marca.[55] Când Nike a decis să intre pe piața skateboard-ului, și-a dat seama că atitudinea rebelă, de frondă împotriva „sistemului" și a marilor corporații în general, din partea pieței pe care o reprezentau adolescenții pasionați de skateboard, ar putea constitui o dificultate

serioasă. Pentru a câștiga „credibilitatea străzii", ea a vândut exclusiv prin magazine independente, a făcut reclamă doar în revistele de skateboarding și a câștigat susținerea unor foarte admirați practicanți profesioniști ai acestui sport, implicându-i în procesul de proiectare a produsului.[56]

HASBRO POX

Hasbro Pox este un joc în care te bați cu alți luptători, cam în genul Gameboy, cu excepția faptului că dispozitivul are încorporat un transmițător și un receptor radio. Un jucător Pox poate să joace împotriva unei alte persoane sau a mai multor persoane, inclusiv a unor persoane necunoscute, care se întâmplă să fie în raza de acoperire a receptorului. Hasbro a lansat jocul alegând o zonă cu un potențial mare – Chicago – și găsind „puștani la curent cu noutățile", care să ajute la marketing. Acești copii sunt răspândiți pe o arie geografică și identificați prin sondaje de opinie. Apoi, li se oferă 10 jocuri Pox pe care să le dea prietenilor și 30 de dolari pentru a ajuta la răspândirea veștii apariției jocului. Lansarea a avut un succes atât de mare, încât detailiștii ce distribuiau jucăriile Hasbro au solicitat o lansare pe plan național, obligând compania să-și susțină eforturile de marketing viral prin intermediul marketingului de masă.[57]

CARACTERISTICILE INOVAȚIEI Unele produse prind imediat la public (rolele), în timp ce altele au nevoie de mult timp pentru a se bucura de acceptare (autoturismele cu motor diesel). Cinci elemente influențează nivelul de adoptare a unei inovații. Le vom prezenta în cazul adoptării video-recorderelor personale („Personal Video Recorder – PVR") care sunt folosite la domiciliu, exemplificate de aparatele TiVo.[58]

Prima caracteristică este *avantajul relativ* – măsura în care inovația apare consumatorilor ca fiind superioară produselor existente. Cu cât este mai mare avantajul relativ perceput al folosirii PVR, să spunem, datorită înregistrării facile a emisiunilor favorite, posibilității de a face pauză în timpul emisiunilor transmise în direct sau evitării reclamelor, cu atât mai repede va fi adoptat noul produs. A doua caracteristică este *compatibilitatea* – măsura în care inovația corespunde valorilor și experiențelor individuale. De exemplu, aparatele PVR sunt potrivite pentru telespectatorii avizi ai emisiunilor de la televizor. A treia caracteristică este *complexitatea* – măsura în care inovația este relativ dificil de înțeles sau de folosit. Aparatele PVR sunt destul de complexe și, prin urmare, vor necesita un timp puțin mai lung pentru a pătrunde în casele utilizatorilor individuali. A patra caracteristică este *divizibilitatea* – măsura în care inovația poate fi încercată pe o bază limitată. Acest aspect prezintă o provocare semnificativă pentru PVR – utilizarea de probă a unei mostre se poate realiza doar în magazinele cu amănuntul sau, eventual, în casa unui prieten. Cea de-a cincea este *caracterul comunicabil* – măsura în care rezultatele folosirii sunt observabile sau pot fi descrise altora. Faptul că aparatele PVR au o serie de avantaje clare poate ajuta la suscitarea interesului și a curiozității.

Alte elemente care influențează nivelul de adoptare sunt costurile inițiale, riscurile și incertitudinea, credibilitatea științifică și aprobarea societății. Marketerul noului produs trebuie să analizeze toți acești factori și să le acorde celor esențiali o atenție maximă, atunci când concepe noul produs și programul de marketing.[59]

DISPONIBILITATEA ORGANIZAȚIILOR PENTRU ADOPTAREA INOVAȚIILOR Creatorul unei noi metode de învățare va dori să identifice școlile inovatoare. Producătorul unui nou echipament medical va dori să identifice spitalele inovatoare. Adoptarea este influențată de variabilele din mediul organizației (nivelul de instruire al comunității, venitul comunității), de organizația însăși (dimensiune, profituri, necesitatea schimbărilor) și de administratori (nivelul de pregătire, vârstă, cosmopolitism). În încercarea de a face ca un produs să fie adoptat de către o organizație care primește cea mai mare parte a fondurilor sale de la guvern, cum sunt școlile publice, intră în calcul și alți factori de influență. Un produs controversat sau inovator poate fi respins de opinia publică negativistă.

REZUMAT

1. După ce firma a segmentat piața, alegându-și grupurile-țintă de clienți și identificându-le nevoile, și după ce și-a stabilit poziționarea dorită pe piață, ea este pregătită să creeze și să lanseze noi produse adecvate. Marketingul trebuie să participe împreună cu alte compartimente la fiecare etapă a creării noului produs.
2. Crearea cu succes a noilor produse impune ca firma să stabilească o organizare eficientă a procesului de creare. Firmele pot alege să folosească manageri de produs, manageri de produse noi, comisii pentru produse noi, compartimente pentru produse noi sau echipe de risc pentru produse noi. Într-o măsură din ce în ce mai mare, firmele adoptă echipele inter-funcționale și dezvoltă multiple concepte privind produsul.
3. În procesul de dezvoltare a noilor produse sunt implicate opt etape: generarea ideilor, trierea, crearea și testarea conceptului, elaborarea strategiei de marketing, analiza activității, crearea produsului, testarea de piață și comercializarea. La fiecare etapă, firma trebuie să stabilească dacă ar trebui să se renunțe la idee sau dacă aceasta va trece în etapa următoare.
4. Procesul adoptării de către consumator este procesul prin care consumatorii află despre noile produse, le încearcă, le adoptă sau le resping. Astăzi, numeroși marketeri îi vizează pe cei care utilizează frecvent produsul, precum și pe cei care adoptă de timpuriu noile produse, întrucât ambele categorii de consumatori pot fi abordate prin mijloace de informare specifice și tind să fie lideri de opinie. Procesul adoptării de către consumatori este influențat de numeroși factori care nu se află sub controlul marketerului, cum ar fi disponibilitatea consumatorilor și a organizațiilor de a încerca noi produse, influențele personale și caracteristicile noului produs sau ale inovației.

APLICAȚII

Dezbatere de marketing: Pe cine ar trebui să vizați cu noile produse?

Numeroase firme îi vizează pe utilizatorii sau inovatorii considerați lideri de opinie, cu noile produse, pornind de la ipoteza că adoptarea de către lideri va influența piața la un nivel mai mare. Alții nu sunt de acord cu această idee și susțin că ruta cea mai eficientă și mai rapidă constă în a aborda direct piața generală sau chiar piața de masă.

Adoptați o poziție: „Noile produse trebuie să fie întotdeauna dirijate spre persoanele care adoptă produsul" față de „Noile produse trebuie să țintească o piață cât mai mare posibil".

Discuție de marketing

Gândiți-vă la ultimul produs nou pe care l-ați cumpărat. Cum credeți că va fi influențat succesul lui de cele cinci elemente ale inovației: avantajul relativ, compatibilitatea, complexitatea, divizibilitatea și caracterul comunicabil?

MARKETING sub reflector

Nokia

Nokia, inițial o companie finlandeză de exploatare forestieră fondată în 1865, este acum unul dintre cei mai mari vânzători din lume de telefoane mobile. De-a lungul anilor, Nokia a produs de toate, de la hârtie igienică la televizoare și cauciucuri. Dar în 1992, viitorul director general Jorma Ollila a canalizat toate resursele companiei către telecomunicații.

Primul telefon digital Nokia a apărut pe piață în 1993. În acel moment, Nokia se aștepta să vândă doar circa 400.000 de unități. Când colo, a vândut 20 de milioane! În 1998, Nokia vindea 40 de milioane de telefoane mobile pe an, întrecând-o pe Motorola și devenind cea mai mare companie producătoare de asemenea telefoane din lume. Nokia are acum o cotă de piață de circa 40%, pe o piață globală care aștepta să primească în 2004 circa o jumătate de miliard de telefoane mobile.

Cum a reușit Nokia să înregistreze un succes atât de mare? În anii '990, companiile producătoare urmau motto-ul lui Henry Ford „poți avea o mașină (sau un telefon) de orice culoare, atâta timp cât acea culoare este neagră". Telefoanele celulare erau negre, arătau ca niște obiecte destinate strict utilizării la serviciu și erau anoste. Nokia și-a dat seama că telefoanele celulare sunt accesorii personale și că numeroși consumatori doreau mai mult decât un telefon utilitar. Așa că a lansat telefoane cu un design mai stilat și cu o mare diversitate de carcase interșanjabile, plus o listă din ce în ce mai mare de sunete de apel. În 2001, divizia specializată din cadrul firmei (Nokia Mobile Phones – NMP) a lansat 15 noi produse. În 2002, ea a lansat 30 de noi produse. În 2003, la doar 10 ani de la intrarea pe piață, Nokia a vândut mai mult decât Motorola, rivalul său cel mai apropiat, cu o marjă de doi la unu.

Noile produse se vând bine pentru că reprezintă mai mult decât niște modificări minore de colorit sau de design al carcasei. Nokia a fost prima companie care a comercializat un telefon celular cu antenă în interior; prima care a oferit o carcasă ce putea fi schimbată de utilizator; prima care a oferit un telefon cu aparat de fotografiat încorporat și prima care oferea funcția de chat prin intermediul unor mesaje scurte. Ultimul model are o carcasă cauciucată, lanternă, termometru, calculator pentru calorii, cronometru și radio. Un alt model are o tastatură clasică, tip QWERTY, rabatabilă și care arată ca niște aripi pe un ecran mare color.

De ce toate aceste inovații? Pentru că au fost cerute de piață. Înclinația clienților pentru modă, noi caracteristici și miniaturizare a făcut-o pe Nokia să investească din greu în cercetare-dezvoltare. Iar standardele tehnice în continuă dezvoltare, cum ar fi WCDMA, GPRS, 3G și Ipv6, au determinat-o pe Nokia să inoveze în domeniul componentelor interne și al infrastructurii rețelei – ceea ce face ca telefonul celular de anul viitor să aibă mai multe caracteristici decât telefonul celular de anul trecut. Compania alocă 10% din venituri activității de cercetare-dezvoltare – având astfel un buget de 3 miliarde de dolari pe an pentru a ieși din tiparele uzuale și a veni tot timpul cu ceva original.

Secretul companiei Nokia pentru crearea unor produse pe care oamenii le vor cumpăra constă în modul în care-și organizează activitatea de inovare. O treime din cei 52.000 de salariați ai companiei Nokia lucrează în cercetare-dezvoltare. Dar ei nu lucrează într-un laborator central. Ei lucrează în echipe mici și autonome. Nokia are 69 de echipe de cercetare-dezvoltare, localizate din Boston până în Bangalore, și oferă acestor echipe mici posibilitatea de a veni cu idei noi pentru noile nevoi ale pieței. „Marilor firme le lipsește sensibilitatea", spune Matti Alahuhta, președintele NMP. „Oamenii trebuie să simtă că pot face ceva care să conteze. Și ei trebuie să aibă puterea să-și transpună în realitate ideile. Noi am creat un «suflet de firmă mică» într-un «corp de firmă mare»."

Deși Nokia are un laborator central pentru tehnologia de bază și designul produselor, fiecare unitate mică are responsabilitate în ceea ce privește profitul și pierderile, astfel încât să-și creeze propriul model de activitate și să-și realizeze propriile activități avansate de cercetare-dezvoltare și de marketing. „Nouăzeci la sută din timp, mă simt de parcă mi-aș conduce propria firmă", spune Iikka Raiskinen, care conduce unitatea pentru activități media și de divertisment din cadrul companiei Nokia. „Ni s-a dat libertatea să decidem care sunt regulile, care este lanțul valorii … Consult conducerea Nokia în același mod în care o firmă proaspăt apărută își consultă investitorii ".

De la modestele sale începuturi, în nordul îndepărtat al Europei, Nokia s-a transformat dintr-o firmă de exploatare a resurselor naturale, proprie secolului al nouăsprezecelea, într-un lider de înaltă tehnologie, propriu secolului al douăzeci și unulea. Acum, circa 300 de milioane de oameni din 130 de țări folosesc telefoane Nokia. Capacitatea companiei de a se reinventa și de a da frâu liber creativității oamenilor săi a făcut din Nokia marca numărul șase din lume, din punctul de vedere al notorietății. Dar firma nu se poate culca pe lauri; ea trebuie să inoveze continuu. După ce Nokia a pierdut startul în privința telefoanelor cu clapetă, la începutul anului 2004, care a determinat o rară scădere a veniturilor, firma a accelerat lansarea unor noi modele în a doua jumătate a anului.

Întrebări pentru discuție

1. Care au fost factorii-cheie ai succesului Nokia?
2. Prin ce este Nokia vulnerabilă? La ce ar trebui să aibă grijă?
3. Ce recomandări le-ați face directorilor de marketing pentru viitor? Ce ar trebui să facă aceștia în domeniul marketingului?

Surse: Ian Wylie, „Calling for a Renewable Future", *Fast Company*, mai 2003, pag. 46-48; Paul Kaihla, „Nokia's Hit Factory", *Business 2.0*, august 2002, pag. 66-70; Jorma Ollila, „Nokia at the Forefront of Mobility", Adunarea Generală Anuală a Nokia, 27 martie 2003; <www.Nokia.com>; Andy Reinhardt, „Can Nokia Get the Wow Back?", *BusinessWeek*, 31 mai 2004, pag. 48-49.

NOTE

1. Michael Arndt, „3M: A Lab for Growth?", *BusinessWeek*, 21 ianuarie 2002, pag. 50-51; Michael Arndt, „3M's Rising Star", *BusinessWeek*, 12 aprilie 2004, pag. 62-74; Mark Tatge, „Prescription for Growth", *Forbes*, 17 februarie 2003, pag. 65-66.
2. Deborah Ball și Sarah Ellison, „Nestlé's Appetite for Acquisitions Quickens", *Wall Street Journal*, 7 august 2002, pag. B3.
3. Booz, Allen & Hamilton, *New Products Management for the 1980s* (New York: Booz, Allen & Hamilton, 1982).
4. Ann Harrington, „Who's Afraid of a New Product", *Fortune*, 10 noiembrie 2003, pag. 189-192; Brad Weiners, „Gore-Tex Tackles the Great Indoors", *Business 2.0*, aprilie 2004, pag. 32.
5. William Symonds, „Can Gillette Regain Its Edge", *BusinessWeek*, 26 ianuarie 2004, pag. 46.
6. „Don't Laugh at Gilded Butterflies", *The Economist*, 24 aprilie 2004, pag. 71-73.
7. Diane Brady, „The Brains Behind Blackberry", *BusinessWeek*, 19 aprilie 2004, pag. 55-56; Alison Overholt, „Good to Great", *Fast Company*, mai 2004, pag. 45.
8. Pentru detalii, vezi Thomas Kuczmarski, Arthur Middlebrooks și Jeffrey Swaddling, *Innovating the Corporation: Creating Value for Customers and Shareholders* (Lincolnwood, IL: NTC, 2000).
9. Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard University Press, 1997).
10. Ely Dahan și John R. Hauser, „Product Development: Managing a Dispersed Process", în *Handbook of Marketing*, editată de Bart Weitz și Robin Wensley (London: Sage Publications, 2002), pag. 179-222.
11. Diane Brady, „A Thousand and One Noshes", *BusinessWeek*, 14 iunie 2004, pag. 54-56.
12. Christopher Power, „Flops", *BusinessWeek*, 16 august 1993, pag. 76-82.
13. Deloitte and Touche, „Vision in Manufacturing Study", Deloitte Consulting and Kenan-Flagler Business School, 6 martie 1998; A.C. Nielsen, „New Product Introduction – Successful Innovation/Failure: Fragile Boundary", A.C. Nielsen BASES și Ernst & Young Global Client Consulting, 24 iunie 1999.
14. Robert G. Cooper și Elko J. Kleinschmidt, *New Products: The Key Factors in Success* (Chicago: American Marketing Association, 1990).
15. David Welch, „Can Stodgy GM Turn Stylish?", *BusinessWeek*, 11 noiembrie 2002, pag. 111-112.
16. David S. Hopkins, *Options in New-Product Organization* (New York: Conference Board, 1974); Doug Ayers, Robert Dahlstrom și Steven J. Skinner, „An Exploratory Investigation of Organizational Antecedents to New Product Success", *Journal of Marketing Research* (februarie 1997): 107-116.
17. Rajesh Sethi, Daniel C. Smith și C. Whan Park, „Cross Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativness of New Consumer Products", *Journal of Marketing Research* 38 (februarie 2001): 73-85.
18. Don H. Lester, „Critical Success Factors for New Product Development", *Research Technology Management* (ianuarie-februarie 1998): 36-43.
19. Robert G. Cooper, „Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products", *Business Horizons* (mai-iunie 1990): 44-54. Vezi, de asemenea, „The NewProd System: The Industry Experience", *Journal of Product Innovation Management* 9 (1992): 113-127.
20. Robert G. Cooper, *Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products* (New York: Perseus Books, 1998).

21. Ely Dahan și John R. Hauser, „Product Development: Managing a Dispersed Process", în *Handbook of Marketing*, editată de Weitz și Robin Wensley, pag. 179-222.
22. Thomas N. Burton, „By Learning from Failures Lilly Keeps Drug Pipelines Full", *Wall Street Journal*, 21 aprilie 2004, pag. A1, A12.
23. John Hauser și Gerard J. Tellis, „Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing", 2004, lucrare de studiu, M.I.T.
24. Abbie J. Griffin și John Hauser, „The Voice of the Customer", *Marketing Science* (iarna 1993): 1-27.
25. Emily Nelson, „Stuck on You", *Wall Street Journal*, 9 mai 2002, pag. B1, B4.
26. Eric von Hippel, „Lead Users: A Source of Novel Product Concepts", *Management Science* (iulie 1986): 791-805. Vezi, de asemenea, *The Sources of Innovation* (New York: Oxford University Press, 1988); și „Learning from Lead Users", în *Marketing in an Electronic Age*, editată de Robert D. Buzzell (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1985), pag. 308-317.
27. Steven Levy, „Microsoft Gets a Clue from Its Kiddie Corps", *Newsweek*, 24 februarie 2003, pag. 56-57.
28. Michael Michalko, *Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius* (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1998); James M. Higgins, *101 Creative Problem Solving Techniques* (New York: New Management Publishing Company, 1994); Darren W: Dahl și Page Moreau, „The Influence and Value of Analogical Thinking During New Product Ideation", *Journal of Marketing Research* 39 (februarie 2002): 47-60.
29. <www.smokinggun.com>.
30. „The Ultimate Widget: 3-D «Printing» May Revolutionize Product Design and Manufacturing", *U.S. News & World Report*, 20 iulie 1992, pag. 55.
31. Pentru informații suplimentare, vezi de asemenea, Paul E. Green și V. Srinivasan, „Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice", *Journal of Marketing* (octombrie 1990): 3-19; Dick R. Wittnick, Marco Vriens și Wim Burhenne, „Commercial Uses of Conjoint Analysis in Europe: Results and Critical Reflections", *International Journal of Research in Marketing* (ianuarie 1994): 41-52.
32. Exemplul a fost preluat din Paul E. Green și Yoram Wind, „New Ways to Measure Consumers' Judgments", *Harvard Business Review* (iulie-august 1975): 107-117.
33. Robert Blattberg și John Golany, „Tracker: An Early Test Market Forecasting and Diagnostic Model for New Product Planning", *Journal of Marketing Research* (mai 1978): 192-202; Glen L. Urban, Bruce D. Weinberg și John R. Hauser, „Premarket Forecasting of Really New Products", *Journal of Marketing* (ianuarie 1996): 47-60; Peter N. Golder și Gerald J. Tellis, „Will It Ever Fly? Modeling the Takeoff of Really New Consumer Durables", *Marketing Science* 16, nr. 3 (1997): 256-270.
34. Roger A. Kerin, Michael G. Harvey și James T. Rothe, „Cannibalism and New Product Development", *Business Horizons* (octombrie 1978): 25-31.
35. Valoarea prezentă (*V*) a unei sume viitoare (*I*) care va fi primită după *t* ani și actualizată cu rata dobânzii (r) este dată de formula $V = I_{t/(1+r)}^{t}$. Astfel, $4.761.000/(1,15)5 = $2.346.000.
36. David B. Hertz, „Risk Analysis in Capital Investment", *Harvard Business Review* (ianuarie – februarie 1964): 96-106.
37. John Hauser, „House of Quality", *Harvard Business Review* (mai-iunie 1988): 63-73. Ingineria axată pe client este denumită, de asemenea, „desfășurarea funcției de calitate". Vezi Lawrence R. Guinta și Nancy C. Praizler, *The QFD Book: The Team Approach to Solving Problems and Satisfying Customers through Quality Function Deployment* (New York: AMACOM, 1993), V. Srinivasan, William S. Lovejoy și David Beach, „Integrated Product Design for Marketability and Manufacturing", *Journal of Marketing Research* (februarie 1997): 154-163.
38. Marco Iansiti și Alan MacCormack, „Developing Products on Internet Time", *Harvard Business Review* (septembrie – octombrie 1997): 108-117; Srikant Datar, C. Clark Jordan și Kannan Srinivasan, „Advantages of Time-Based New Product Development in a Fast-Cycle Industry", *Journal of Marketing Research* (februarie 1997): 36-49; Christopher D. Ittner și David F. Larcker, „Product Development Cycle Time and Organizational Performance", *Journal of Marketing Research* (februarie 1997): 13-23.
39. Tom Peters, *The Circle of Innovation* (New York: Alfred A. Knopf, 1997), pag. 96. Pentru o analiză mai generală, vezi de asemenea Rajesh Sethi, „New Product Quality and Product Development Teams", *Journal of Marketing* (aprilie 2000): 1-14; Christine Moorman și Anne S. Miner, „The Convergence of Planning and Execution Improvisation in New Product Development", *Journal of Marketing* (iulie 1998): 1-20; și Ravinchoanath MacChavan și Rajiv Graver, „From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management", *Journal of Marketing* (octombrie 1998): 1-12.
40. Peters, *The Circle of Innovation*, pag. 96. Pentru o analiză mai generală, vezi, de asemenea, Sethi, „New Product Quality and Product Development Teams", pag. 1-14; Moorman și Miner, „The Convergence of Planning and Execution Improvisation in New Product Development", pag. 1-20; și MacChavan și Graver, „From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management", pag. 1-12.
41. Christopher Power, „Will It Sell in Podunk? Hard to Say", *BusinessWeek*, 10 august 1992, pag. 46-47.
42. Kevin J. Clancy, Robert S. Shulman și Marianne Wolf, *Simulated Test Marketing: Technology for Launching Successful New Products* (New York: Lexington Books, 1994); V. Mahajan și Jerry Wind, „New Product Models: Practice, Shortcomings, and Desired Improvements", *Journal of Product Innovation Management* 9 (1992): 129-139; Glen L. Urban, John R. Hauser și Roberta A. Chicos, „Information Acceleration: Validation and Lessons from the Field", *Journal of Marketing Research* (februarie 1997): 143-153.

43. Pentru o analiză suplimentară, vezi Robert J. Thomas, „Timing: The Key to Market Entry", *Journal of Consumer Marketing* (vara 1985): 77-87; Thomas S. Robertson, Jehoshua Eliashberg și Talia Rymon, „New Product Announcement Signals and Incumbent Reactions", *Journal of Marketing* (iulie 1995): 1-15; Frank H. Alpert și Michael A. Kamins, „Pioneer Brand Advantages and Consumer Behavior: A Conceptual Framework and Propositional Inventory", *Journal of the Academy of Marketing Science* (vara 1994): 244-336; Barry L. Bayos, Sanjay Jain și Ambar Rao, „Consequences: An Analysis of Truth or Vaporware and New Product Announcements", *Journal of Marketing Research* (februarie 2001): 3-13.
44. Timothy Aeppel, „Brothers of Invention", *Wall Street Journal*, 19 aprilie 2004, pag. B1.
45. Mickey H. Gramig, „Coca-Cola Unveiling New Citrus Drink", *Atlanta Journal and Constitution*, 24 ianuarie 1998, pag. E3.
46. Cooper și Kleinschmidt, *New Products*, pag. 35-38.
47. Philip Kotler și Gerald Zaltman, „Targeting Prospects for a New Product", *Journal of Advertising Research* (februarie 1976): 7-20.
48. Peter Burrows, „Rock On, iPod", *BusinessWeek*, 7 iunie 2004, pag. 130-131; Jay Lyman, „Mini iPod Moving Quickly, Apple Says", *TechNewsWorld*, 26 februarie 2004; David Taylor, *Brand Stretch* (New York: John Wiley, 2004).
49. Pentru detalii, vezi Keith G. Lockyer, *Critical Path Analysis and Other Project Network Techniques* (London: Pitman, 1984). Vezi, de asemenea, Arvind Rangaswamy și Gary L. Lilien, „Software Tools for New Product Development", *Journal of Marketing Research* (februarie 1997): 177-184.
50. Analiza care urmează se bazează covârșitor pe Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: The Free Press, 1962). Vezi, de asemenea, a treia ediție, publicată în 1983.
51. C. Page Moreau, Donald R. Lehmann și Arthur B. Markman, „Entrenched Knowledge Structures and Consumer Response to New Products", *Journal of Marketing Research* 38 (februarie 2001): 14-29.
52. Steve Hoeffler, „Measuring Preferences for Really New Products", *Journal of Marketing Research* 40 (noiembrie 2003): 406-420.
53. Rogers, *Diffusion of Innovations*, pag. 192; Geoffrey A. Moore, *Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers* (New York: HarperBusiness, 1999).
54. A. Parasuraman și Charles L. Colby, *Techno-Ready Marketing* (New York: The Free Press, 2001); Jakki Mohr, *Marketing of High-Technology Products and Innovations* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001).
55. Malcolm Macalister Hall, „Selling by Stealth", *Business Life*, noiembrie 2001, pag. 51-55.
56. Jordan Robertson, „How Nike Got Street Cred", *Business 2.0*, mai 2004, pag. 43-46.
57. Maria Flores Letelier, Charles Spinosa și Bobby J. Calder, „Strategies for Viral Marketing", în *Kellogg on Integrated Marketing*, editată de Dawn Iacobucci și Bobby J. Calder (New York: John Wiley & Sons, 2003), pag. 90-134.
58. Cliff Edwards, „Is TiVo's Signal Still Fading?", *BusinessWeek*, 10 septembrie 2001, pag. 72-74; Cliff Edwards, „Will Souping Up Tivo Save It?", *BusinessWeek*, 17 mai 2004, pag. 63-64.
59. Hubert Gatignon și Thomas S. Robertson, „A Propositional Inventory for New Diffusion Research", *Journal of Consumer Research* (martie 1985): 849-867; Vijay Mahajan, Eitan Muller și Frank M. Bass, „Diffusion of New Products: Empirical Generalizations and Managerial Uses", *Marketing Science* 14, nr. 3, partea 2 (1995): G79-G89; Fareena Sultan, John U. Farley și Donald R. Lehman, „Reflection on «A Meta-Analysis of Applications of Diffusion Models»", *Journal of Marketing Research* (mai 1996): 247-249; Minhi Hahn, Sehoon Park și Andris A. Zoltners, „Analysis of New Product Diffusion Using a Four-segment Trial-repeat Model", *Marketing Science* 13, nr. 3 (1994): 224-247.

CAPITOLUL 21 PĂTRUNDEREA PE PIEȚELE GLOBALE

ÎN ACEST CAPITOL, VOM ABORDA URMĂTOARELE CHESTIUNI:

1. Ce factori trebuie să treacă în revistă o firmă înainte de a se decide să-și extindă activitatea în străinătate?
2. Cum pot firmele să evalueze și să selecteze piețele străine pe care să pătrundă?
3. Care sunt principalele modalități de pătrundere pe o piață străină?
4. În ce măsură trebuie să-și adapteze firma produsele și programul de marketing la specificul fiecărei țări?
5. Cum ar trebui firma să-și gestioneze și să-și organizeze activitățile pe piața internațională?

În condițiile comunicațiilor, transporturilor și fluxurilor financiare mai rapide, lumea devine din ce în ce mai mică. Produsele concepute într-o anumită țară – poșetele Gucci, stilourile Mont Blanc, hamburgerii McDonald's, sushi-ul japonez, costumele Chanel, automobilele germane BMW – se bucură de o acceptare entuziastă și în alte țări. Un om de afaceri german poate purta un costum Armani, când se întâlnește cu un prieten englez la un restaurant japonez, iar apoi se poate întoarce acasă pentru a bea o votcă rusească și a urmări un serial american la TV. Să luăm în considerare succesul internațional obținut de Red Bull.

O marcă ajunsă la valoarea de un miliard de dolari în mai puțin de 15 ani, Red Bull, a câștigat 70% din piața mondială a băuturilor energizante printr-o comunicare abilă cu tinerii de pe plan global. Conceput în Austria de către Dietrich Mateschitz, produsul Red Bull a fost lansat pentru prima oară pe o piață străină în Ungaria, în 1992, iar acum se vinde în peste 100 de țări. Red Bull conține aminoacidul taurină, vitamine din complexul B, cofeină și carbohidrați. Băutura se vindea inițial într-o singură doză – cutia argintie de 250 de ml – și a beneficiat de un sprijin redus prin publicitatea tradițională, în afara reclamelor animate de la televiziune, cu sloganul „Red Bull îți dă aripi". Red Bull a făcut vâlvă în jurul produsului cu ajutorul unui program de „promovare propagativă": firma începe cu un demers de „micro-marketing" dirijat spre buticuri, cluburi, baruri și magazine aflate „în vogă", apoi trece treptat de la cluburi și baruri la magazinele de cartier și la restaurante, iar în cele din urmă pătrunde în supermarketuri. Ea îi vizează pe „liderii de opinie", făcând în așa fel încât Red Bull să fie disponibilă la competițiile sportive, în limuzine înainte de decernarea premiilor, precum și la petrecerile cu circuit închis de după terminarea evenimentelor speciale. Red Bull și-a construit imaginea trăsnet și prin sponsorizarea sporturilor extreme, cum ar fi galele de motocros demonstrativ X-Fighters, precum și prin eforturi singulare de promovare „la firul ierbii". De exemplu, în orașe din întreaga lume, firma sponsorizează un concurs anual în care concurenții construiesc aparate de zbor pe care le lansează de pe rampe în apă, exact ca în sloganul mărcii![1]

Deși ocaziile pentru firme de a pătrunde și de a concura pe piețele străine sunt semnificative, riscurile sunt și ele mari. Totuși, firmele care vând în sectoarele globale nu au de fapt altă opțiune: trebuie să-și extindă operațiunile în străinătate. În acest capitol, vom trece în revistă principalele decizii privind expansiunea pe piețele globale.

Concurând pe o bază globală

Două sute de corporații-gigant, cele mai multe dintre ele având încasări mai mari decât numeroase economii naționale, au vânzări care în total depășesc un sfert din activitatea economică a lumii. Din acest punct de vedere, corporația Philip Morris este mai bogată decât Noua Zeelandă și operează în 170 de țări. Comerțul internațional, în 2003, a avut o pondere de o pătrime din PIB-ul Statelor Unite, față de 11% în 1970.[2]

Numeroase firme desfășoară de decenii activități de marketing la nivel internațional – Nestlé, Shell, Bayer și Toshiba le sunt familiare consumatorilor din întreaga lume. Dar competiția globală se intensifică. Firme autohtone care nu s-au gândit niciodată la concurenți străini se trezesc dintr-odată cu ei în propria ogradă. Ziarele vorbesc despre câștigurile înregistrate de mașinile japoneze, germane, suedeze și coreene pe piața Statelor Unite și de pierderile pe care le înregistrează firmele americane pe piețele textilelor și ale încălțămintei în fața importurilor din țările în curs de dezvoltare din America Latină, Europa de Est și Asia. Multe firme despre care se crede că ar fi firme americane sunt în realitate firme străine. Dannon, Red Roof Inn, Wild Turkey, Interscope și L'Oréal, de exemplu, sunt toate firme franceze.[3]

Deși unele firme americane ar dori probabil să stăvilească concurența străină printr-o legislație protecționistă, o modalitate mai bună de a concura este prin îmbunătățirea neîntreruptă a produselor pe plan intern și, apoi, prin extinderea pe piețele externe. O **industrie globală** este o industrie în care pozițiile strategice ale concurenților pe principalele piețe geografice sau naționale sunt fundamental influențate de pozițiile lor de ansamblu la nivel global.[4] O **firmă globală** este o firmă care operează în mai multe țări și care obține avantaje în domeniul cercetării-dezvoltării, al producției, al logisticii, al marketingului și în cel financiar, ce-i influențează pozitiv costurile și al prestigiului și care sunt inaccesibile concurenților care operează doar pe plan intern.

Firmele globale își planifică, își desfășoară și își coordonează activitățile pe o bază mondială. „Camioneta globală" a companiei Ford are cabina produsă în Europa și șasiul construit în America de Nord, este asamblată în Brazilia și importată în Statele Unite pentru a fi vândută. Producătorul de ascensoare Otis Elevators obține sistemele de uși din Franța, angrenajele mici din Spania, componentele electronice din Germania și sistemele de antrenare mecanică din Japonia; el folosește Statele Unite pentru asamblarea sistemelor. Una dintre cele mai de succes companii globale este ABB, constituită prin fuziunea dintre firma suedeză ASEA și firma elvețiană Brown Boveri.[5]

ABB

Printre produsele ABB se numără transformatoare electrice, instalații electrice, instrumentare, componente auto, echipamente pentru aer condiționat și echipamente pentru calea ferată. Compania are venituri anuale de 32 de miliarde de dolari și 200.000 de salariați. Motto-ul ei sună așa: „ABB este o companie globală, care acționează la nivel local peste tot în lume". Engleza este limba sa oficială (toți managerii ABB trebuie să vorbească în engleză), iar toate rezultatele financiare trebuie raportate în dolari. ABB urmărește să reconcilieze trei contradicții: a fi global și local; a fi mare și mic; a fi radical descentralizat, păstrând însă raportarea și controlul centralizate. Ea are mai puțin de 200 de salariați la sediul central din Elveția, față de 3.000 de oameni cât există la sediul central al companiei Siemens. Numeroasele linii de produse ale companiei sunt împărțite în 8 segmente de activitate, 65 de zone de activitate, 1.300 de firme și 5.000 de centre de profit (într-un centru de profit lucrând în jur de 50 de salariați). Managerii trec de obicei prin rotație dintr-o țară în alta, iar constituirea echipelor multinaționale este încurajată. În funcție de tipul de activitate, o serie de unități sunt tratate ca firme strict locale, dispunând de multă autonomie, în timp ce altele sunt conduse menținându-se un control aproape total de la centru, fiind considerate firme globale.[6]

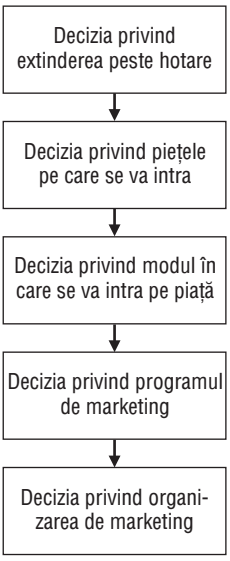

Decizia privind extinderea peste hotare
Decizia privind piețele pe care se va intra
Decizia privind modul în care se va intra pe piață
Decizia privind programul de marketing
Decizia privind organizarea de marketing

FIGURA 21.1
Principalele decizii în marketingul internațional

Totuși, o firmă nu trebuie neapărat să fie mare pentru a vinde pe plan internațional. Firmele mici și medii pot să aplice specializarea pe nișe globale. Brutăria Poilane vinde zilnic 15.000 de pâini coapte în cuptor cu lemne, la Paris – cam 2,5% din totalul pâinilor vândute în oraș –, prin intermediul camionetelor proprii, care se ocupă de livrare. Dar, în fiecare zi, pâinea cu marca Poilane este expediată, de asemenea, prin intermediul FedEx, către clienții fideli din circa 20 de țări ale lumii.[7]

Pentru ca o firmă, indiferent de dimensiune, să pătrundă pe piața globală, ea trebuie să ia o serie de decizii (vezi figura 21.1). Vom examina în acest capitol fiecare dintre aceste decizii.

Decizia privind extinderea peste hotare

Cele mai multe firme ar prefera să se limiteze la piața internă, dacă ea ar fi suficient de mare. Managerii nu ar trebui să învețe alte limbi și legile altei țări, să se confrunte cu valute instabile și cu incertitudini politice și legislative sau să-și reproiecteze produsele pentru a corespunde unor nevoi și așteptări diferite ale clienților. Afacerile ar fi mai ușoare și mai sigure. Însă o serie de factori atrag din ce în ce mai multe firme în arena internațională:

- Firma descoperă că o serie de piețe străine prezintă ocazii de obținere a unui profit mai mare decât cele de pe piața internă.

- Firma are nevoie de o bază de clienți mai mare, pentru a obține economii pe scară largă.
- Firma dorește să-și reducă dependența de o anumită piață.
- Firmele globale care oferă produse mai bune sau prețuri mai mici pot intra pe piața internă a respectivei firme. Firma ar putea dori să-i contracareze pe acești concurenți la ei acasă – pe piețele lor interne.
- Clienții firmei se deplasează în străinătate și au nevoie de o servire internațională.

Înainte să ia decizia de a se lansa pe o piață externă, firma trebuie să analizeze o serie de riscuri:

- Firma ar putea să nu cunoască preferințele clienților străini și să nu reușească să ofere un produs atractiv și nici competitiv.
- Firma ar putea să nu cunoască mediul de afaceri din țara străină sau să nu știe cum să lucreze eficient cu cetățenii respectivei țări.
- Firma ar putea subaprecia reglementările din țara străină și să înregistreze costuri suplimentare neprevăzute.
- Firma ar putea să-și dea seama că nu dispune de manageri cu experiență internațională.
- Țara străină ar putea să-și modifice legislația comercială, e posibil să se deprecieze moneda națională a țării respective sau să aibă loc schimbări politice radicale, prin care să fie expropriate proprietățile străine.

Date fiind aceste avantaje și riscuri, de multe ori firmele nu acționează decât atunci când un anumit eveniment le împinge în arena internațională. Cineva – un exportator autohton, un importator străin, guvernul altei țări – îi solicită firmei să vândă peste hotare sau firma se confruntă cu supraproducție și trebuie să găsească piețe de desfacere suplimentare pentru bunurile sale.

Cele mai multe țări se lamentează că prea puține dintre firmele lor participă la comerțul internațional. Aceasta împiedică țara să obțină valută pentru a plăti importurile de care are nevoie. De asemenea, apare amenințarea ca firmele interne să fie în cele din urmă afectate sau înghițite de multinaționalele străine. Aceste țări încearcă să-și încurajeze firmele autohtone să se dezvolte pe plan intern și să se extindă pe plan global. Multe țări sponsorizează programe agresive de promovare a exporturilor, pentru a-și îndemna firmele să exporte. Aceste programe necesită o bună cunoaștere a modului în care firmele se lansează pe piețele externe.

Procesul de internaționalizare are patru etape:[8]

1. Activități de export neregulate.
2. Export prin intermediul unor reprezentanți (agenți independenți).
3. Înființarea uneia sau a mai multor filiale în străinătate.
4. Înființarea de unități de producție peste hotare.

Primul lucru care trebuie făcut constă în a determina firmele să treacă din etapa 1 în etapa 2. Această schimbare este sprijinită de studierea modului în care iau firmele primele lor decizii de export.[9] Cele mai multe firme lucrează cu un agent independent și pătrund într-o țară vecină sau asemănătoare cu țara lor de origine. Firma angajează apoi și mai mulți agenți, pentru a pătrunde și în alte țări. Mai târziu, ea își înființează un departament de export pentru a se ocupa de relațiile cu agenții. După care, firma își înlocuiește agenții cu propriile sale filiale de vânzări, pe piețele externe mai mari. Aceasta sporește costul investiției și riscul firmei, dar și potențialul de câștig.

Pentru a conduce aceste filiale, firma înlocuiește departamentul de export cu un departament internațional. Dacă anumite piețe continuă să fie destul de mari și stabile sau dacă țara gazdă oferă posibilități de realizare a producției pe plan local, firma întreprinde următorul pas, de localizare a unităților proprii de producție pe acele piețe. Aceasta înseamnă un angajament și mai mare și un potențial și mai mare de câștig. Din acest moment, firma operează ca o societate multinațională și este angajată în optimizarea activităților sale globale de aprovizionare, de finanțare, de producție și de marketing. Conform unor cercetători, managementul de vârf începe să acorde mai multă atenție ocaziilor globale atunci când descoperă că peste 15% din venituri provin de pe piețele străine.[10]

Alegerea piețelor pe care se va pătrunde

În decizia de a se extinde pe plan internațional, firma trebuie să-și stabilească obiective și politici de marketing. Ce pondere vor avea vânzările din străinătate raportat la vânzările totale? Cele mai multe firme încep cu sume mici, atunci când se aventurează peste hotare. Unele își planifică să își desfășoare o activitate limitată; altele au planuri mărețe. Ayal și Zif au susținut că o firmă trebuie să pătrundă în mai puține țări, atunci când:

- Costurile de pătrundere și de controlare a pieței sunt mari.
- Costurile de adaptare a producției și a comunicării sunt mari.
- Nivelul și ritmul de creștere ale populației și ale venitului sunt mari în țările inițial alese.
- Firmele străine puternice pot ridica bariere în calea intrării pe piață.[11]

Pe câte piețe ne extindem?

Firma trebuie să decidă în câte țări să pătrundă și cât de rapid să se extindă. Să luăm în considerare experiența Amway:

AMWAY

Amway Corp., una dintre cele mai mari companii de vânzări directe, își comercializează produsele și serviciile prin intermediul unor distribuitori independenți, în întreaga lume. Amway s-a extins în Australia în 1971. În anii '980, ea a pătruns în alte 10 țări. În anul 2004,

Amway ajunsese un colos multinațional, cu o forță de vânzări constituită din peste 3,6 de milioane de distribuitori independenți, care realizau vânzări de 4,5 miliarde de dolari. Înființată în 1998, Amway India a ajuns rapid să aibă 200.000 de distribuitori activi până în 2004. Amway vinde în prezent produse în 80 de țări și teritorii din întreaga lume. Scopul companiei este ca vânzările de peste hotare să dețină o pondere de 80% din totalul vânzărilor. Acest scop nu este nici nerealist, nici extrem de ambițios, dacă luăm în considerare faptul că deja 70% din vânzările Amway sunt realizate în afara Americii de Nord.[12]

Strategia de pătrundere pe piața externă a firmei urmează, de regulă, una dintre cele două abordări posibile: abordarea *în cascadă*, prin care se pătrunde treptat și secvențial în diferite țări; sau abordarea *dispersată*, prin care se pătrunde simultan în mai multe țări, într-o perioadă limitată de timp. Într-o măsură din ce în ce mai mare, mai ales în cazul firmelor care se bazează intensiv pe tehnologii înalte, ele sunt globale de la înființare și vând chiar de la început în întreaga lume.[13]

Vorbind în general, firme cum ar fi Matsushita, BMW și General Electric sau chiar firme mai noi, cum ar fi Dell, Benetton și The Body Shop, urmează abordarea în cascadă. Expansiunea poate fi atent planificată și este mai puțin probabil să exercite presiune asupra resurselor umane și financiare. Atunci când avantajul celui care acționează primul este crucial și când există o concurență intensă, va fi preferată abordarea dispersată, așa cum s-a întâmplat când Microsoft a lansat o versiune nouă de software Windows. Principalul risc este acela al resurselor substanțiale angajate și al dificultății de planificare a strategiilor de intrare pe atât de multe piețe, probabil foarte diferite între ele.

Firma trebuie, de asemenea, să se decidă asupra tipului de țări care trebuie luate în considerare. Atractivitatea țării este influențată de mai mulți factori: producția acesteia, caracteristicile geografice, de venit și de populație, climatul politic și așa mai departe. Kenichi Ohmae recomandă ca firmele să se concentreze asupra vânzării pe „triada de piețe" – Statele Unite, Europa Occidentală și Orientul Îndepărtat – întrucât aceste piețe au o pondere mare în comerțul internațional.[14]

Piețe dezvoltate sau piețe în curs de dezvoltare

Deși recomandarea lui Ohmae este viabilă pe termen scurt, pe termen lung ea poate aduce la dezastru economia mondială. Nevoile nesatisfăcute ale țărilor în curs de dezvoltare fac din acestea piețe potențiale imense pentru alimente, îmbrăcăminte, locuințe, produse electronice, aparate de uz casnic și alte bunuri. Mulți lideri de piață se grăbesc să intre în Europa de Est, în China și în India. Colgate face acum mai multe afaceri cu produse de uz personal și pentru gospodărie în America Latină, decât în America de Nord.[15]

Țările dezvoltate și părțile prospere ale națiunilor în curs de dezvoltare reprezintă sub 15% din populația globului. Există vreo modalitate pentru marketeri să servească restul de 85%, care are mult mai puțină putere de cumpărare? Pătrunderea cu succes pe piețele

în curs de dezvoltare impune existența unei serii speciale de aptitudini și de planuri. Să luăm în considerare modul în care următoarele firme găsesc metode inedite pentru a-i servi pe acești consumatori invizibili:[16]

- Grameen-Phone vinde telefoane celulare în 35.000 de sate din Bangladesh, angajând femei din respectivele sate în calitate de agenți, care „închiriază" timp de convorbire altor săteni, câte un apel o dată.
- Colgate-Palmolive cutreieră satele indiene cu dubițe dotate cu aparatură video, în care se prezintă avantajele spălatului pe dinți; compania se aștepta ca, în anul 2003, peste jumătate din veniturile obținute în India să provină din zonele rurale.
- Un producător de autoturisme indiano-australian a creat un vehicul de transport rural la un preț accesibil, care să concureze cu căruțele trase de boi și nu cu alte mașini. Vehiculul funcționează bine la viteze mici și poate transporta până la două tone.
- Fiat a conceput „un autoturism pentru lumea a treia", Palio, care se vinde mult mai bine decât Ford Fiesta în Brazilia și care va fi lansat și în alte țări în curs de dezvoltare.
- Corporacion GEO construiește case pentru persoanele cu venituri mici din Mexic. Casele cu două dormitoare sunt modulare și pot fi extinse. Firma pătrunde acum în Chile și în rândul comunităților din sudul Statelor Unite.
- Un detailist latino-american, furnizor de materiale pentru construcții, oferă ciment în saci de dimensiuni mai mici, pentru clienții care-și construiesc propriile apartamente.

Acești marketeri sunt capabili să capitalizeze potențialul piețelor în curs de dezvoltare, prin schimbarea practicilor lor convenționale de marketing, pentru a-și vinde produsele și serviciile mai eficient.[17] Nu poți să faci afaceri ca de obicei, atunci când vinzi pe piețele în curs de dezvoltare. Diferențele economice și culturale sunt nenumărate; uneori abia dacă există o infrastructură de marketing; iar concurența locală poate fi surprinzător de dură. În China, producătorul de calculatoare personale Legend și furnizorul de servicii de telefonie mobilă TCL, amândoi autohtoni, continuă să prospere, în ciuda unei concurențe puternice din străinătate. Dincolo de buna cunoaștere a gusturilor chinezilor, aceste două firme dispun, de asemenea, de propriile lor rețele vaste de distribuție, mai ales în zonele rurale.[18]

Ambalajele mai mici și prețurile mai mici de vânzare sunt adesea esențiale, pe piețele unde oamenii au venituri limitate. Pliculețele de detergent și de șampon la 4 cenți bucata, ale companiei Unilever, au avut mare succes în zonele rurale din India, unde continuă să trăiască 70% din populația țării. Tot în india, când Coke a trecut la sticla mai mică, de 200 de ml, care se vindea cu 10-12 cenți în prăvălii, pe tarabele din stațiile de autobuz și în birturile de la marginea drumului, vânzările au crescut.[19] Imaginea occidentală poate fi și ea de ajutor, așa cum a descoperit Coke în China. O parte a succesului său în fața mărcii locale de cola Jianlibao s-a datorat valorilor sale simbolice de modernitate și bogăție.[20]

Recunoscând faptul că structura sa de costuri a împiedicat-o să concureze eficient pe piețele în curs de dezvoltare, compania Procter & Gamble a imaginat modalități mai ieftine și ingenioase, pentru a realiza tipurile potrivite de produse, care să corespundă cererii consumatorilor. Acum, ea folosește producători pe bază de contract pe anumite piețe și a câștigat opt procente din piața din Rusia pentru tampoanele sale de protecție Always, răspunzând dorinței consumatoarelor pentru absorbante mai groase.[21] Datorită unei adevărate explozii a cheltuielilor consumatorilor, Rusia a fost piața cu ritmul cel mai mare de creștere pentru multe companii multinaționale importante, cum ar fi Nestlé, L'Oréal și IKEA.[22]

Provocarea constă în a gândi creativ modul în care marketingul poate îndeplini aspirațiile celei mai mari părți a populației lumii la un standard mai bun de viață. Multe sunt firmele care pariază că pot să facă acest lucru.

GENERAL MOTORS

După ce a lansat Buick-ul în China, în 1999, GM a investit peste 2 miliarde de dolari în regiune în următorii cinci ani, extinzând linia de produse la 14 modele: de la mini-autoturismul Chevrolet Spark, de 8.000 de dolari, până la Caddilac-ul aparținând celei mai înalte clase de calitate. Deși concurența este dură pe cea de-a treia piață a autoturismelor, ca dimensiune, GM a reușit să obțină în 2004 o cotă de piață de 11% și să câștige profituri considerabile. Dar câștigurile inițiale pe piața chineză nu înseamnă neapărat că succesul pe termen lung este garantat. După ce au investit ca să creeze o piață propriu-zisă, pionierii străini din domeniul televizoarelor și al motocicletelor au văzut că firmele chineze le-au devenit rivale. În 1995, practic toate telefoanele mobile din China erau produse de giganții globali Nokia, Motorola și Ericsson. Într-un interval de 10 ani, cota lor de piață a scăzut la 60%. Pentru a-și menține și a-și consolida câștigurile, General Motors s-a angajat să investească alte 3 miliarde de dolari în regiune, scopurile fiind extinderea capacității de producție și creșterea prestigiului.[23]

Zonele regionale de comerț liber

Integrarea economică regională – acordurile comerciale între blocuri de țări – s-a intensificat în ultimii ani. Această evoluție înseamnă că firmele sunt mai susceptibile să pătrundă concomitent în țările dintr-o întreagă regiune. Anumite țări au constituit zone comerciale libere sau comunități economice – grupuri organizate de națiuni, care conlucrează pentru îndeplinirea unor obiective comune în ce privește reglementarea comerțului internațional. Una dintre aceste comunități este Uniunea Europeană (UE).

UNIUNEA EUROPEANĂ Constituită în 1957, Uniunea Europeană și-a propus să creeze o singură piață europeană prin eliminarea barierelor în calea circulației libere a produselor și a serviciilor, a fondurilor și a forței de muncă, între țările membre și să dezvolte politici comerciale cu țările nemembre. Astăzi, Uniunea Europeană este una dintre cele mai mari piețe din lume. Celor 15 membri care constituiau UE li s-au mai adăugat încă 10 în mai 2004 – Cipru, Republica Cehă, Estonia, Ungaria, Letonia,

Lituania, Malta, Polonia, Slovacia și Slovenia. UE are în prezent peste 454 de milioane de consumatori și deține o pondere de 23% în totalul exporturilor globale. Ea are o monedă unică – sistemul monetar euro.

Unificarea europeană oferă ocazii comerciale extraordinare pentru firmele neeuropene. Pe de altă parte, ea ridică și amenințări. Firmele europene vor deveni mai mari și mai competitive. Uitați-vă la concurența din domeniul industriei aeronautice, dintre consorțiul Airbus din Europa și compania Boeing din Statele Unite. Totuși, probabil că o preocupare și mai mare este aceea că barierele mai mici din interiorul Europei vor crea ziduri mai groase spre exterior. O serie de observatori anticipează o „fortăreață a Europei", care va oferi facilități firmelor din țările UE, dar pe cele din afară le va defavoriza, prin impunerea unor obstacole cum ar fi cantități stricte la importuri, cerințe privind conținutul local și alte bariere nevamale (care nu sunt legate de taxe).

De asemenea, firmele care intenționează să creeze campanii de marketing „paneuropene", dirijate spre o Europă unificată, trebuie să procedeze cu precauție. Chiar dacă UE își standardizează reglementările comerciale generale și moneda, crearea unei comunități economice nu va da naștere unei piețe omogene. Firmele care fac marketing în Europa se confruntă cu 14 limbi diferite, 2.000 de ani de diferențe istorice și culturale, precum și cu o multitudine de reglementări locale.

NAFTA În America de Nord, Statele Unite și Canada au redus barierele comerciale în 1989. În ianuarie 1994, Acordul de Comerț Liber în America de Nord (NAFTA) a stabilit o zonă de comerț liber între Statele Unite, Mexic și Canada. Acordul a creat o piață unică, cuprinzând 360 de milioane de oameni care produc și consumă anual bunuri și servicii în valoare de 6,7 bilioane de dolari. Pe măsură ce va fi implementat, într-o perioadă de 15 ani, NAFTA va elimina toate barierele comerciale și restricțiile de investiții între cele trei țări. Înainte de NAFTA, taxele aplicate produselor americane care intrau în Mexic erau, în medie, de 13%, în timp ce taxele aplicate de Statele Unite bunurilor din Mexic erau, în medie, de 6%.

MERCOSUR Alte zone de comerț liber s-au constituit în America Latină. De exemplu, MERCOSUR leagă acum Brazilia, Argentina, Paraguay și Uruguay. Chile și Mexic au constituit o zonă de comerț liber care se bucură de succes. Este posibil ca NAFTA să fuzioneze cu această zonă și cu altele ca ea, pentru a constitui o zonă de comerț liber a Americilor.

Națiunile europene sunt cele care au exploatat potențialul enorm al Americii Latine. În timp ce eforturile Washingtonului de a extinde NAFTA înspre America Latină au bătut pasul pe loc, țările europene au pătruns aici în forță. Când țările din America Latină au instituit reforme de piață și au privatizat utilitățile publice, companiile europene s-au grăbit să obțină contracte lucrative pentru reconstruirea infrastructurii Americii Latine. Telefonica de España din Spania a cheltuit 5 miliarde de dolari, pentru

a cumpăra firme de telefonie din Brazilia, Chile, Peru şi Argentina. În Brazilia, şapte dintre cele mai mari zece companii private sunt deţinute de europeni, faţă de două, care sunt controlate de americani. Printre companiile notabile din Europa care operează în America Latină amintim giganţii din domeniul autoturismelor Volkswagen şi Fiat, lanţul francez de supermagazine Carrefour şi grupul anglo-olandez de produse de îngrijire personală Gessy-Lever.

APEC Douăzeci şi una de ţări din zona Pacificului, inclusiv statele membre ale NAFTA, Japonia şi China, lucrează pentru a crea o zonă de comerţ liber în zona Pacificului sub auspiciile Forumului de Cooperare Economică Asia-Pacific (APEC). Există, de asemenea, încercări active de integrare economică regională în Caraibe, în Asia de Sud-Est şi în anumite părţi din Africa.

Evaluarea pieţelor potenţiale

Totuşi, indiferent cât de mult şi-ar integra ţările sau regiunile politicile şi standardele lor comerciale, fiecare naţiune îşi are propriile particularităţi care trebuie înţelese. Măsura în care o naţiune este gata să accepte diferite produse şi servicii, precum şi atractivitatea sa ca piaţă pentru firmele străine depind de mediile sale interne: economic, politico-legal şi cultural.

Să presupunem că o firmă a pregătit o listă de pieţe potenţiale pe care să intre. Cum face alegerea dintre acestea? Multe firme preferă să vândă în ţările vecine, fiindcă le înţeleg mai bine şi îşi pot controla mai eficient costurile. Să nu ne surprindă, deci, că două dintre pieţele cele mai mari de export ale Statelor Unite sunt Canada şi Mexic, sau că firmele suedeze au vândut prima dată pe plan extern către vecinii lor scandinavi. Pe măsură ce un număr din ce în ce mai mare de firme americane se extind peste hotare, multe dintre ele decid că locul cel mai bun de pornire este chiar „din vecini".

În alte situaţii, *proximitatea psihică* determină alegerile. Numeroase firme americane preferă să vândă în Canada, în Anglia şi în Australia – decât pe pieţe mai mari, cum ar fi Germania şi Franţa –, întrucât cunosc limba, legile şi mediul de afaceri de acolo. Totuşi, firmele trebuie să trateze cu atenţie alegerea pieţelor în conformitate cu diferenţele culturale. Pe lângă faptul că pieţele potenţial mai bune pot fi trecute cu vederea, ar putea rezulta, de asemenea, o analiză superficială a unor diferenţe reale între ţări. De asemenea, s-ar putea ajunge la acţiuni previzibile de marketing, ceea ce ar fi un dezavantaj din punct de vedere competitiv.[24]

Indiferent de modul în care sunt alese pieţele externe, adesea are sens să se acţioneze în mai puţine ţări, cu un angajament şi o penetraţie mai profunde în fiecare ţară în parte. În general, o firmă preferă să intre în ţări care: (1) prezintă o atractivitate mare a pieţei, (2) prezintă un risc de piaţă redus şi (3) le oferă un avantaj competitiv. Iată modul în care Bechtel Corporation, gigantul din domeniul construcţiilor, evaluează pieţele de peste hotare.

BECHTEL CORPORATION

Bechtel oferă, la cel mai înalt nivel de calitate, servicii tehnice, de management și conexe, pentru elaborarea, administrarea, proiectarea tehnică, construirea și exploatarea instalațiilor destinate clienților din aproape 60 de țări ale lumii. Înainte să se aventureze pe noi piețe, firma Bechtel începe cu o analiză strategică detaliată. Ea analizează piețele sale și încearcă să anticipeze unde va ajunge în patru sau cinci ani. O echipă de management realizează o analiză cost-avantaj, care ia în considerare poziția concurenților, infrastructura pieței, reglementările și barierele comerciale, precum și fiscalitatea (atât la nivel de corporație, cât și la nivel individual). În mod ideal, noua piață ar trebui să fie o țară cu o nevoie nesatisfăcută pentru produsele și serviciile oferite de Bechtel; cu o forță de muncă de calitate, bine pregătită profesional, capabilă să fabrice produsul; și un mediu de afaceri primitor (guvernamental și fizic).

Există țări care îndeplinesc cerințele companiei Bechtel? Deși Singapore are o forță de muncă bine pregătită și care vorbește limba engleză, manifestă stabilitate politică și încurajează investițiile străine, are o populație mică. Deși numeroase țări din Europa Centrală dispun de o forță de muncă nerăbdătoare să învețe, infrastructura lor creează dificultăți. Echipa care evaluează o nouă piață trebuie să determine dacă firma poate câștiga suficient din investițiile sale, pentru a evita riscurile sau alte aspecte negative.[25]

Decizia privind modul de pătrundere pe piață

După ce firma a ales o anumită piață, ea trebuie să stabilească modalitatea cea mai bună de pătrundere. Opțiunile sale generale sunt *exportul indirect, exportul direct, acordarea licențelor, societățile mixte* și *investițiile directe*. Aceste cinci strategii de pătrundere pe piață sunt prezentate în figura 21.2. Fiecare strategie succesivă implică un angajament, un risc, un control și un profit potențial mai mari.

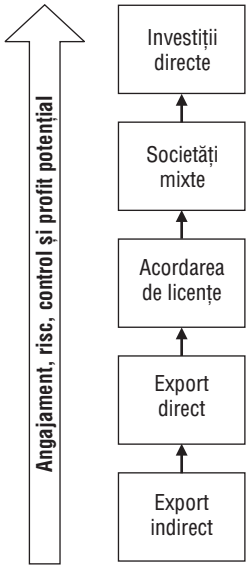


FIGURA 21.2
Cinci modalități de pătrundere pe piețele externe

Exportul indirect și cel direct

Modalitatea normală de acces pe o piață internațională este prin intermediul exportului. *Exportul de circumstanță* este o modalitate de implicare pasivă, prin care firma exportă din când în când, din proprie inițiativă sau ca răspuns la o comandă spontană din străinătate. *Exportul activ* are loc atunci când firma se angajează să se extindă pe o anumită piață. În ambele cazuri, firma produce bunurile în țara sa și poate să le adapteze sau nu la piața internațională.

Firmele încep, de regulă, cu *exportul indirect* – adică, ele lucrează prin implicarea intermediarilor independenți. *Comercianți*

interni cu activitate de export cumpără mărfurile de la producătorul intern și le vând peste hotare. *Agenții interni cu activitate de export* caută și negociază achizițiile de mărfuri în străinătate, în schimbul unui comision. În acest grup sunt incluse și firmele de comerț exterior. *Organizațiile cooperatiste* desfășoară activități de export în folosul mai multor producători, fiind parțial sub controlul administrativ al acestora. Ele sunt folosite adesea de cei care furnizează produse agricole, cum ar fi fructele. *Firmele agent exportator* se ocupă cu activitățile de export ale unei firme, în schimbul unui comision.

Exportul indirect are două avantaje. În primul rând, el presupune investiții mai mici: firma nu trebuie să înființeze un compartiment de export, să angajeze personal de vânzări în străinătate sau să încheie un număr de contracte cu parteneri străini. În al doilea rând, există riscuri mai mici: întrucât intermediarii de marketing internațional aduc tehnică și cunoștințe noi, precum și servicii, și astfel vânzătorul va face, în mod normal, mai puține greșeli.

Firmele pot, în cele din urmă, să decidă exporturi.[26] Investiția și riscul sunt oarecum mai mari, dar la fel este și profitul potențial. O firmă poate realiza exportul direct în mai multe modalități:

- ***Departament sau direcție internă de export.*** Poate evolua într-un compartiment de export care funcționează ca un centru de profit.
- ***Filiale sau sucursale în străinătate.*** Filiala se ocupă de vânzări și de distribuție și, de asemenea, se poate ocupa de depozitare și promovare. Ea servește adesea drept un centru de prezentare a ofertei și de service pentru clienți.
- ***Reprezentanți voiajori.*** Reprezentanții de vânzări de pe plan intern sunt trimiși peste hotare pentru a găsi clienți.
- ***Distribuitori sau agenți autorizați străini.*** Acestor distribuitori și agenți ar putea să le fie oferite drepturi exclusive de a reprezenta firma în acea țară sau doar drepturi limitate.

Indiferent dacă decid să exporte direct sau indirect, numeroase firme folosesc exportul ca pe o modalitate de „a testa apele", înainte de a construi o fabrică și a produce un bun peste hotare. University Games din Burlingame, statul California, producător de jocuri educaționale care încurajează interacțiunea socială și imaginația, a devenit o firmă internațională, cu vânzări în valoare de 50 de milioane de dolari pe an, printr-o pătrundere atentă pe piețele străine.

UNIVERSITY GAMES

Bob Moog, președinte și fondator al companiei University Games, spune că strategia firmei sale privind vânzările la nivel internațional se bazează pe distribuitori terți și că aceasta are un grad adecvat de flexibilitate. „Identificăm piețele internaționale pe care vrem să pătrundem", spune Moog, „iar apoi constituim o societate mixtă, cu un distribuitor local care ne va oferi un grad mare de control. În Australia, ne așteptăm să realizăm 5.000 de jocuri de societate. Acestea vor fi produse în Statele Unite. Dar, dacă vom ajunge la 25.000 de jocuri, atunci vom

încheia un acord de subcontractare cu un producător local din Australia sau din Noua Zeelandă, pentru a produce jocurile". Firma vinde acum produse în 28 de țări.[27]

Folosirea unei strategii globale pe Web

Una dintre cele mai bune modalități de a iniția sau extinde activitățile de export a fost aceea de a expune la un târg internațional. În condițiile existenței Web-ului, nici nu mai este nevoie să participi la un târg, pentru a-ți expune produsele: comunicarea electronică prin intermediul Internetului extinde abordarea a piețelor globale de către firmele mari și mici.

Gama marketerilor importanți care fac comerț electronic este foarte variată: începând cu producătorii de autoturisme (GM), continuând cu comercianții ce distribuie produsele prin poștă (L.L. Bean și Lands' End) și terminând cu giganții care produc încălțăminte pentru sport (Nike și Reebok), precum și firme de genul Amazon.com. Marketerii de tipul celor de mai sus folosesc Web-ul pentru a aborda noi clienți din străinătate, a-i sprijini pe clienții existenți care trăiesc peste hotare, a se aproviziona de la furnizorii internaționali și a-și populariza mărcile pe plan global.

Aceste firme își adaptează siturile Web pentru a oferi materiale și servicii specifice pe cele mai bune piețe internaționale potențiale, în mod ideal în limba locală. Numărul utilizatorilor de Internet crește rapid, pe măsură ce cheltuielile de acces la Internet scad, materialele în limba locală se înmulțesc, iar infrastructura rețelei se îmbunătățește. Detailistul și vânzătorul pe bază de catalog ce comercializează bunuri de calitate superioară The Sharper Image își derulează în prezent peste 25% din afacerile on-line cu clienți de peste hotare.[28]

Internetul a devenit un mijloc eficient pentru orice lucru, de la obținerea gratuită a unor informații și sfaturi privind exportul, până la efectuarea sondajelor de piață și oferirea către clienții care se află la o distanță de câteva fuse orare a unui mijloc sigur de comandă și plată a produselor. „Pătrunderea pe piața internațională" prin Internet ridică dificultăți speciale. Marketerul global se poate confrunta cu restricțiile guvernamentale sau de ordin cultural. În Germania, vânzătorul nu poate accepta plata prin intermediul unei cărți de credit, decât la două săptămâni după ce a fost trimisă marfa comandată. Legislația germană împiedică, de asemenea, firmele să folosească anumite tehnici de marketing, cum ar fi garanția necondiționată, pe întreaga durată de viață. La o scară mai largă, problema legată de cine plătește impozitele pe vânzări și taxele pentru comerțul global este încă destul de neclară.

Găsirea informațiilor gratuite despre comerț și export n-a fost nicicând mai ușoară. Iată câteva locuri de unde să începeți căutările:

www.ita.doc.gov	Administrația pentru Comerț Internațional a Departamentului pentru Comerț al SUA
www.exim.gov	Banca de Export-Import a SUA
www.sba.gov	Administrația pentru Firme Mici a SUA
www.bxa.doc.gov	Biroul pentru Industrie și Securitate al SUA

De asemenea, numeroase birouri de promovare a exporturilor, ale unui număr mare de state, dispun de resurse on-line și permit firmelor să se conecteze la siturile lor.

Acordarea licențelor

Acordarea licențelor este o modalitate simplă de implicare pe piața internațională. Cel care emite licența (licențiarul) o acordă unei firme străine, dându-i dreptul de a folosi un proces de producție, o marcă înregistrată, un brevet, un secret comercial sau un alt bun de valoare care-i aparține cedentului licenței, în schimbul unei taxe sau redevențe. Licențiarul pătrunde pe piață în condiții risc minime; licențiatul beneficiază de experiența de producție, de un produs sau de un nume de marcă bine cunoscut.

Acordarea licențelor poate avea și unele dezavantaje. Licențiarul are un control mai mic asupra licențiatului, decât în cazul în care și-ar deschide unități proprii de producție și de vânzări. În plus, dacă licențiatul are un succes foarte mare, licențiarul pierde profituri; iar după ce contractul de licență se încheie, firma poate constata că și-a creat un concurent. Pentru a evita această situație, licențiarul furnizează, de regulă, anumite ingrediente sau componente pe care le-a patentat și care sunt necesare la realizarea produsului (cum procedează Coca-Cola). Dar cea mai bună strategie pentru licențiar constă în a domina piața din punctul de vedere al inovației, astfel încât licențiatul să continue să depindă de el.

Există mai multe forme de acordare a unei licențe. Companii cum ar fi Hyatt și Marriott le oferă *contracte de management* proprietarilor unor hoteluri străine, pentru conducerea afacerii în schimbul unei taxe. Firma de management poate chiar să își exprime opțiunea de a deveni acționar la firma pe care o administrează, într-un interval de timp prestabilit.

Pentru *contractul de producție*, firma angajează producători locali pentru a fabrica produsul. Când compania Sears a deschis magazine universale în Mexic și Spania, ea a descoperit producători locali calificați care să realizeze multe dintre produsele sale. Producția pe bază de contract îi oferă firmei un control mai redus asupra procesului de producție și o obligă să renunțe la posibile profituri din producție. Totuși, ea îi oferă ocazia de a începe mai repede, cu un risc mai mic și cu posibilitatea unei viitoare asocieri sau achiziționări a producătorului local.

În sfârșit, firma poate pătrunde pe o piață străină printr-o *franciză*, aceasta fiind o formă mai elaborată de acordare a licenței. Cel care deține franciza oferă conceptul complet privind marca comercială și sistemul de operare. În schimb, cel care primește franciza investește în ea și îi plătește o anumită taxă deținătorului francizei. McDonald's, KFC și Avis au pătruns într-o mulțime de țări prin vânzarea conceptului lor de comerț cu amănuntul sub formă de franciză și având grijă ca marketingul lor să fie relevant din punct de vedere cultural.

KFC CORPORATION

KFC este cel mai mare lanț de alimentație rapidă care servește carne de pui, deținând în proprietate sau în sistemul francizei 12.800 de restaurante, în circa 90 de țări – 60% din restaurante fiind în afara Statelor Unite. KFC a avut de depășit o serie de obstacole, atunci când a pătruns pe piața japoneză. Japonezii considerau că mâncarea cu servire rapidă este artificială, fabricată prin mijloace mecanice și nesănătoasă. Pentru a le câștiga încredere în marca KFC, reclamele au prezentat scene cu începuturile afacerii colonelului Sanders în Kentucky și care reliefau ospitalitatea specifică sudului Statelor Unite, vechea tradiție americană și gătitul în casă „autentic". Campania a avut un succes imens și, în mai puțin de opt ani de zile, KFC a ajuns să aibă de la 400, la peste 1.000 de restaurante. KFC este cel mai mare, cel mai vechi și cel mai popular lanț de restaurante cu servire rapidă din China, având și aici peste 1.000 de restaurante. KFC este cea mai populară marcă internațională din China, fiind mai bine clasată decât toate celelalte mărci, conform unui sondaj A.C. Nielsen, realizat în rândul consumatorilor. Localurile din China oferă alimente de tipul „vechiului sandviș din Beijing" – un sandviș care copiază modul în care se servește rața de Pekin, dar care are în interior carne friptă de pui.[29]

Societățile mixte

Investitorii străini se pot asocia cu investitori locali pentru a crea societăți mixte, în care dețin împreună dreptul de proprietate și controlul asupra acesteia. De exemplu:[30]

- Coca-Cola și Nestlé și-au unit forțele pentru a dezvolta piața internațională a ceaiului și cafelei „gata pregătite", pe care în prezent le vând în cantități însemnate în Japonia.
- Procter & Gamble a constituit o societate mixtă cu principalul său rival italian Faber, pentru a produce pampersi pentru bebelușii din Marea Britanie și Italia.
- Whirlpool a preluat 53% din afacerea cu aparatură electrocasnică a grupului olandez Philips, pentru a pătrunde în forță pe piața europeană.

Societatea mixtă poate fi necesară sau oportună din motive economice sau politice. Firma străină poate să nu dispună de resursele financiare, fizice sau manageriale pentru a derula afacerea pe cont propriu; sau guvernul străin poate solicita constituirea unei societăți mixte ca o condiție pentru pătrunderea pe piață. Chiar și companiile-gigant au nevoie de societăți mixte, pentru a pătrunde pe piețe foarte protejate. Când a dorit să pătrundă pe piața chineză a înghețatei, Unilever și-a unit forțele cu Sumstar, o firmă de investiții deținută de statul chinez. Managerul general al societății mixte spune că ajutorul dat de Sumstar a fost crucial în relațiile cu formidabila birocrație chineză, permițând în acest fel construirea unei fabrici de înghețată de înaltă tehnologie și punerea sa în funcțiune în doar 12 luni.[31]

Coproprietatea are o serie de dezavantaje. Partenerii pot să nu cadă de acord asupra investițiilor, a marketingului sau a altor politici. Unul dintre parteneri ar putea dori să reinvestească profitul, în scopul dezvoltării firmei, iar celălalt partener ar putea dori să

acorde mai multe dividende. Coproprietatea poate să împiedice, de asemenea, o companie multinațională să deruleze anumite politici de producție și de marketing la scară mondială.

Investițiile directe

Ultima modalitate a implicării internaționale este reprezentată de proprietatea directă asupra mijloacelor de producție. Firma străină poate să cumpere parțial sau integral o firmă locală sau să construiască propriile capacități productive. General Motors a investit miliarde de dolari în producători auto din întreaga lume, cum ar fi Shangai GM, Fiat Auto Holdings, Isuzu, Daewoo, Suzuki, Saab, Fuji Heavy Industries, Jinbei GM Automotive și AvtoVAZ.[32]

Dacă piața pare să fie suficient de mare, deținerea unor instalații de producție în străinătate oferă avantaje deosebite. În primul rând, firma își asigură economii de costuri sub forma unei forțe de muncă sau a unor materii prime mai ieftine, a unor stimulente pentru investiții acordate de guvernul străin și a unor economii de transport. În al doilea rând, firma își îmbunătățește imaginea în țara gazdă, întrucât creează locuri de muncă. În al treilea rând, firma își consolidează relațiile cu guvernul, cu clienții, cu furnizorii locali și cu distribuitorii, putând în felul acesta să-și adapteze produsele mai bine la mediul local. În al patrulea rând, firma păstrează controlul total asupra investiției sale și, prin urmare, poate să conceapă politici de producție și de marketing care să servească obiectivelor sale internaționale pe termen lung. În al cincilea rând, firma își asigură accesul pe piață în cazul în care țara gazdă va insista ca produsele achiziționate pe plan local să se realizeze cu componente fabricate pe plan intern.

Principalul dezavantaj al investiției directe este că firma expune o investiție mare unor riscuri cum ar fi blocaje financiare, devalorizări ale monedei, înrăutățirea condițiilor de pe piață sau exproprierea. Firma va descoperi că este costisitor să-și reducă sau să-și stopeze activitatea, dat fiind că țara gazdă ar putea solicita un ajutor bănesc substanțial pentru salariații disponibilizați.

Alegerea celui mai potrivit program de marketing

Firmele internaționale trebuie să decidă cât de mult să-și adapteze strategia de marketing în funcție de condițiile locale.[33] La una dintre extreme se află firmele care folosesc un *mix de marketing standardizat* la nivel global. Standardizarea producției, a publicității și a canalelor de distribuție asigură cele mai mici costuri. Tabelul 21.1 sintetizează o serie de argumente pro și contra programului de marketing standardizat. La cealaltă extremă se află *mixul de marketing adaptat*, prin care producătorul ajustează programul de marketing în funcție de fiecare piață-țintă. Pentru o analiză a principalelor aspecte, vezi „Idee de marketing: Standardizare globală sau adaptare?".

TABELUL 21.1 Argumente pro și contra marketingului global

Avantaje
Economii pe scară largă în producție și distribuție
Costuri de marketing mai mici
Putere și sferă de acoperire mari
Consecvență în privința imaginii mărcii
Posibilitatea de a beneficia rapid și eficient pe scară largă de pe urma ideilor bune
Uniformitatea practicilor de marketing
Dezavantaje
Diferențe în ceea ce privește nevoile, dorințele și modalitățile de folosire a produselor
Diferențe în ceea ce privește reacția consumatorilor la elementele mixului de marketing
Diferențe în crearea mărcii și a produsului, precum și în ceea ce privește mediul concurențial
Diferențe în privința mediului legislativ
Diferențe în privința instituțiilor de marketing
Diferențe în privința procedurilor administrative

Între cele două extreme există numeroase posibilități. Cele mai multe mărci sunt adaptate într-o anumită măsură, pentru a reflecta diferențele semnificative în ceea ce privește comportamentul consumatorilor, crearea mărcii, forțele concurențiale, precum și mediul legislativ sau cel politic. Satisfacerea diferitelor nevoi și dorințe ale consumatorilor poate necesita programe diferite de marketing. Între țări pot să existe diferențe culturale pronunțate. Hofstede identifică patru dimensiuni culturale care pot diferenția țările:[34]

1. ***Individualism / colectivism***. În societățile colectiviste, cum ar fi Japonia, sentimentul de auto-apreciere al individului este mai adânc înrădăcinat în sistemul social decât în realizările personale.
2. ***Distanța mare / mică față de putere.*** Civilizațiile în care distanța dintre individ și instituțiile puterii este mare tind să fie mai puțin egalitariste.
3. ***Masculin / feminin.*** Măsura în care societatea este dominată de activitatea impetuoasă masculină, ca atitudine opusă grijii protectoare specific feminine.
4. ***Grad scăzut / ridicat de evitare a incertitudinilor.*** Cât de toleranți sau de intoleranți sunt oamenii față de risc.

Chiar și mărcile globale, cum ar fi Pringles, Always și Toyota, fac anumite schimbări în ceea ce privește caracteristicile produsului, ambalarea, canalele de distribuție, prețul sau publicitatea, pe diferite piețe globale (Vezi „Notă de marketing: Decalogul mărcilor globale"). Marketerii trebuie să se asigure că activitățile lor de marketing sunt relevante pentru consumatorii de pe fiecare piață.

IDEE de marketing

Standardizare globală sau adaptare?

Concepția de marketing susține că nevoile consumatorilor variază și că programele de marketing vor fi mai eficace, atunci când sunt adaptate în funcție de fiecare grup de consumatori vizat. Acest lucru se aplică, de asemenea, piețelor străine. În 1983, într-un articol de pionierat publicat în *Harvard Business Review*, profesorul Theodore Levitt de la Harvard a contestat acest punct de vedere și a oferit argumentele în favoarea standardizării globale: „Lumea devine o piață comună, în care oamenii – indiferent unde trăiesc – doresc aceleași produse și stiluri de viață".

Dezvoltarea Web-ului, răspândirea rapidă a televiziunii prin cablu și satelit în întreaga lume, precum și interconectarea globală a rețelelor de telecomunicații au condus la o convergență a stilurilor de viață. Convergența nevoilor și a dorințelor a creat piețe globale pentru produse standardizate, în special în rândul tinerilor din clasa de mijloc.

Levitt se pronunță în favoarea corporațiilor globale, care încearcă să vândă același produs, în același mod, către toți consumatorii. Ele se concentrează asupra asemănărilor de pe piețele globale și „impun în mod rațional produse și servicii standardizate, așa cum se cuvine pe întregul glob". Acești marketeri globali fac economii prin standardizarea producției, a distribuției, a marketingului și a managementului. Ei își transformă plusul de eficiență într-o valoare mai mare pentru consumatori, oferindu-le produse de calitate înaltă și de mai mare încredere, la prețuri mai mici.

Coca-Cola, McDonald's, Marlboro, Nike, NBA și Gillette sunt printre companiile care au vândut cu succes produse la nivel global. Să luăm în considerare Gillette: circa 1,2 miliarde de oameni folosesc cel puțin un produs Gillette pe zi, conform estimărilor companiei. Gillette realizează mari economii pe scară largă, vânzând câteva tipuri de dispozitive de ras pe fiecare piață în parte.

Numeroase firme au încercat să-și lanseze propria versiune de produs pentru piața internațională. Totuși, cele mai multe produse necesită o serie de adaptări. Modelul Corolla al firmei Toyota va prezenta o serie de diferențe în ceea ce privește stilul. McDonald's oferă în Franța „Croque McDo" – un produs cu șuncă și brânză –, care este o variantă a sandvișului „croque-monsieur" atât de drag francezilor. Coca-Cola este mai dulce sau mai puțin carbonatată în anumite țări. În loc să presupună că produsul său intern poate fi lansat ca atare într-o altă țară, firma trebuie să treacă în revistă următoarele elemente și să determine care vor spori mai mult veniturile decât cheltuielile:

- Atributele produsului
- Numele de marcă comercială
- Eticheta
- Ambalajul
- Culorile
- Execuția publicității
- Materialele
- Prețurile
- Promovarea vânzărilor
- Temele publicitare
- Mijloacele publicitare

Comportamentul consumatorilor poate să difere semnificativ de la o piață la alta. Să luăm în considerare consumul anual de băuturi răcoritoare. Una dintre țările cu cel mai mare consum de băuturi răcoritoare carbonatate pe cap de locuitor este Statele Unite, cu 203,9 litri; Italia se situează printre țările cu cel mai mic consum. Dar italienii sunt unii dintre cei mai mari băutori de apă îmbuteliată, cu un consum de 164,4 litri pe cap de locuitor, în timp ce Marea Britanie înregistrează un consum de doar 20 de litri pe cap de locuitor. Când vine vorba de bere, Irlanda și Republica Cehă conduc plutonul, cu peste 150 de litri pe cap de locuitor, în timp ce Franța se situează printre ultimele țări în acest domeniu, cu un consum de doar 35,9 litri pe cap de locuitor.

Pe lângă diferențele care țin de cerere, pot să apară și alte tipuri de diferențe importante, venite dinspre partea ofertei. Criticii lui Levitt au arătat că tehnicile flexibile de producție au înlesnit mult fabricarea unui număr mare de versiuni ale produsului, adaptate în funcție de fiecare țară în parte. Un studiu a arătat că firmele au întreprins una sau mai multe adaptări ale mixului de marketing pentru 80% din produsele lor din străinătate și că numărul mediu de elemente adaptate este patru. Prin urmare, dictonul lui Levitt privind globalizarea ar trebui probabil să fie reformulat. Marketing global, da; standardizare globală, nu neapărat.

Surse: Theodore Levitt, „The Globalization of Markets", *Harvard Business Review* (mai-iunie 1983): 92-102; Bernard Wysocki Jr., „The Global Mall: In Developing Nations, Many Youths Splurge, Mainly on U.S. Goods", *Wall Street Journal*, 26 iunie 1997, pag. A1; „What Makes a Company Great?", *Fortune*, 26 octombrie 1998, pag. 218-226; David M. Szymanski, Sundar G. Bharadwaj și P. Rajan Varadarajan, „Standardization versus Adaptation of International Marketing Strategy: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing* (octombrie 1993): 1-17; „Burgers and Fries à la Francaise", *The Economist*, 17 aprilie 2004, pag. 60-61; Johny K. Johansson, „Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management", în *Handbook of Marketing*, editată de Bart Weitz și Robin Wensley (Londra: Sage Publications, 2002), pag. 457-483.

NOTĂ de marketing

Decalogul mărcilor globale

Pentru multe firme, utilizarea în plan global a mărcilor a reprezentat în același timp o binecuvântare și un blestem! Un program global de utilizare a mărcii poate duce la scăderea costurilor, la realizarea unor economii pe scară largă mai mari în activitatea de producție și la asigurarea unei surse de dezvoltare a firmei pe termen lung; dar, dacă nu este proiectat și implementat așa cum se cuvine, s-ar putea să scape din vedere diferențe importante între țări, din punctul de vedere al comportamentului consumatorilor și/sau al mediului concurențial. Iată în continuare câteva sugestii care pot ajuta o firmă să păstreze multe dintre avantajele unor mărci gobale, în paralel cu reducerea la minimum a posibilelor dezavantaje.

1. ***Căutați să înțelegeți similitudinile și diferențele din peisajul global căruia i se adresează marca dumneavoastră.*** Piețele internaționale pot să varieze din perspectiva dezvoltării mărcii, a comportamentului consumatorului, a activității concurențiale, a restricțiilor legislative și așa mai departe.
2. ***Nu recurgeți la „scurtături", în efortul de impunere pe piață a mărcii.*** Impunerea unei mărci pe o piață nouă trebuie făcută „de la bază până la vârf", atât strategic (prin sensibilizarea publicului, înainte de crearea imaginii mărcii), cât și tactic (creând surse ale valorii de capital a mărcii pe noile piețe).
3. ***Stabiliți o infrastructură de marketing.*** O firmă trebuie fie să-și construiască „de la zero" infrastructura de marketing, fie să se adapteze la infrastructura existentă în alte țări.
4. ***Adoptați fără rezerve comunicările de marketing integrate.*** Adeseori, o firmă trebuie să utilizeze mai multe forme de comunicare pe piețele din străinătate, nu numai publicitatea.
5. ***Intrați în parteneriate de promovare a mărcii.*** Majoritatea mărcilor globale au parteneri de marketing pe piețele lor internaționale, care ajută firma să obțină avantaje în materie de distribuție, profitabilitate și valoare adăugată.
6. ***Păstrați echilibrul între standardizare și adaptare.*** Anumite elemente ale unui program de marketing pot fi standardizate (ambalajul, numele de marcă), în timp ce altele impun, de regulă, un grad mai mare de adaptare (canalele de distribuție).

7. ***Păstrați echilibrul între controlul central și cel local.*** Firmele trebuie să mențină un echilibru judicios, în interiorul organizației, între puterea de control centrală și cea locală, și să repartizeze puterea de decizie între managerii globali și cei locali.
8. ***Instituiți directive aplicabile practic.*** Definiția mărcii și regulile de utilizare a mărcii trebuie clar stabilite, comunicate și aplicate, astfel încât toți marketerii, de oriunde ar fi, să știe ce li se cere să facă sau să nu facă. Scopul este acela de a stabili reguli de poziționare și promovare pe piață a mărcii.
9. ***Implementați un sistem global de evaluare a capitalului de piață al mărcii.*** Un sistem global al valorii de piață a mărcii este un ansamblu de proceduri de cercetare a pieței, destinat să le furnizeze marketerilor informații oportune, corecte și valorificabile, pentru ca aceștia să poată lua cele mai bune decizii tactice pe termen scurt și cele mai bune decizii strategice pe termen lung.
10. ***Exploatați potențialul fiecărui element al mărcii.*** Proiectarea și implementarea așa cum se cuvine a elementelor mărcii (numele de marcă și factorii de identificare înregistrați comercial) pot fi neprețuite surse de capital de piață al mărcii, peste tot în lume.

Sursa: Adaptare după Kevin Lane Keller și Sanjay Sood, „The Ten Commandments of Global Branding", *Asian Journal of Marketing* 8, no. 2 (2001).

WALT DISNEY CO.

Când Walt Disney a deschis parcul tematic Euro Disney de lângă Paris, în 1992, acesta a fost aspru criticat, ca fiind un exemplu al imperialismului cultural american. O serie de obiceiuri și valori franceze, cum ar fi servirea vinului alături de mâncare, au fost ignorate. Așa cum remarca un director al Euro Disney: „Când ne-am lansat, exista convingerea că este suficient să fii Disney. Acum, ne-am dat seama că oaspeții noștri trebuie să fie primiți ținând cont de propriile lor obiceiuri culturale și de călătorie". Redenumit Disneyland Paris, parcul tematic a devenit, de fapt, cea mai mare atracție turistică a Europei – fiind chiar mai popular decât Turnul Eiffel –, prin efectuarea unei serii de schimbări și adăugarea mai multor accente locale.[35]

Produsul

Unele tipuri de produse sunt comercializate mai bine în străinătate decât altele – marketerii care oferă alimente și băuturi trebuie să țină seama de o mare diversitate de gusturi.[36] Secțiunea „Idee de marketing: Impunerea mărcilor globale de servicii" descrie câteva probleme specifice din marketingul serviciilor pe piețele externe. Warren Keegan a distins cinci strategii de adaptare a produsului și a comunicațiilor la o piață externă (vezi figura 21.3).[37]

FIGURA 21.3

Cinci strategii internaționale privind produsul și comunicarea

Promovare	Produsul: Nu modificați produsul	Produsul: Adaptați produsul	Produsul: Creați un nou produs
Nu schimbați promovarea	Extensie directă	Produs adaptat	Produs inventat
Adaptați promovarea	Adaptarea promovării	Adaptare dublă	

IDEE de marketing

Impunerea mărcilor globale de servicii

Piața mondială pentru servicii se dezvoltă într-un ritm de două ori mai rapid decât comerțul mondial de mărfuri. Marile firme din domeniile contabilitate, publicitate, sistemul bancar, comunicații, construcții, asigurări, sistemul legislativ, consultanță de management și comerț cu amănuntul recurg la expansiunea globală. Pricewaterhouse, American Express, Citigroup, Club Med, Hilton și Thomas Cook sunt cunoscute în întreaga lume. Firmele americane de cărți de credit au „trecut Atlanticul" pentru a-i convinge pe europeni că este o plăcere să folosească micile carduri din plastic. În Marea Britanie, „supergreii" sectorului de activitate, Citibank și American Express, au smuls o mulțime de clienți din mâinile marilor bănci britanice, cum ar fi Barclay's.

Totuși, numeroase țări au ridicat bariere de intrare sau au venit cu reglementări restrictive. Brazilia le cere tuturor contabililor să aibă o diplomă obținută la o universitate braziliană. Multe țări din Europa occidentală vor să limiteze numărul programelor de televiziune și al filmelor americane care sunt difuzate în aceste țări. Numeroase state din S.U.A. interzic prezența sucursalelor băncilor străine. În același timp, Statele Unite fac presiuni asupra Coreei de Sud ca să-și deschidă piața pentru băncile americane. Organizația Mondială a Comerțului, care are 147 de țări membre, și Acordul General pentru Tarife și Comerț (GATT), cu 110 țări membre, continuă să facă presiuni pentru o mai mare libertate în domeniul serviciilor internaționale, precum și în alte domenii.

Detaliștii care vând cărți, casete video și CD-uri, precum și firmele de divertisment trebuie, de asemenea, să facă față unei culturi a cenzurii în țări cum ar fi China și Singapore. De exemplu, în Singapore, detaliștii de cărți trebuie să trimită materialele potențial „fierbinți" către Comitetul pentru Publicații Indezirabile.

Surse: Charles P. Wallace, „Charge!", *Fortune*, 28 septembrie 1998, pag. 189-196; <www.wto.org>; Ben Dolven, „Find the Niche", *Far Eastern Economic Review*, 26 martie 1998, pag. 58-59.

Extensia directă înseamnă introducerea produsului pe piața străină fără nici o modificare. Extensia directă a înregistrat succese în cazul aparatelor de fotografiat, al produselor electronice și al unui număr mare de mașini-unelte. În alte cazuri, ea a fost un dezastru. General Foods a lansat pe piața britanică produsul standard Jell-O sub formă de praf, pentru șarlotă, ca să constate că britanicii preferă deserturile sub formă solidă. Campbell Soup a pierdut o sumă estimată la 30 de milioane de dolari, prin lansarea supelor sale concentrate în Anglia; consumatorii au văzut cutiile mici și scumpe, fără să-și dea seama că trebuie să adauge apă. Extensia directă este tentantă, întrucât nu necesită cheltuieli suplimentare de cercetare-dezvoltare, de reproiectare a procesului de producție sau de modificare a acțiunilor promoționale; dar ea ar putea să fie costisitoare pe termen lung.

Adaptarea produsului presupune modificarea produsului pentru a corespunde condițiilor sau preferințelor locale. Există mai multe niveluri de adaptare.

■ O firmă poate să realizeze o *versiune regională* a produsului său, cum ar fi o versiune pentru Europa occidentală. Gigantul finlandez din domeniul telefoanelor celulare, Nokia, a adaptat telefoanele din seria 6100 pentru fiecare piață principală. Proiectanții

au inclus un dispozitiv rudimentar de recunoaştere a vocii pentru Asia, unde folosirea tastaturii este o problemă, şi au crescut volumul soneriei, astfel încât telefonul să poată fi auzit pe străzile asiatice aglomerate.

- Firma poate produce o *versiune naţională* pentru produsul său. În Japonia, ceaşca de cafea Mister Donut este mai mică şi mai uşoară, pentru a se potrivi în mâinile consumatorilor japonezi; chiar şi gogoşile sunt puţin mai mici. Kraft combină diferite sorturi de cafea pentru britanici (care îşi beau cafeaua cu lapte), pentru francezi (care preferă cafeaua fără lapte sau frişcă) şi pentru latino-americani (cărora le place gustul de cicoare).
- Firma poate produce o *versiune de oraş* pentru produsul său – de exemplu, o bere pentru a satisface gusturile locuitorilor din München sau ale celor din Tokyo.
- Firma poate realiza o *versiune pentru detailişti* a produsului său, cum ar fi un anumit tip de cafea preparată pentru lanţul de magazine Migros şi un altul pentru lanţul de magazine Cooperative, ambele din Elveţia.

Invenţia produsului constă din crearea a ceva nou. Ea poate îmbrăca două forme. **Invenţia regresivă** constă în reintroducerea unui produs vechi, bine adaptat nevoilor ţării străine. National Cash Register Company a reintrodus aparatul de marcat cu acţionare manuală, la jumătate din preţul unui aparat modern de marcat, şi a vândut o cantitate substanţială în ţările din America Latină şi Africa.

Invenţia progresivă constă în crearea unui produs nou care să satisfacă o nevoie dintr-o altă ţară. Există o nevoie imensă, în ţările mai puţin dezvoltate, de alimente cu cost redus şi cu conţinut proteic ridicat. Companii cum ar fi Quaker Oats, Swift şi Monsanto cercetează nevoile de hrană ale acestor ţări, concep noi alimente şi realizează campanii de publicitate ca să încurajeze încercarea şi acceptarea produsului. Toyota produce vehicule special concepute, cu ajutorul angajaţilor locali, pentru a corespunde gusturilor acestor pieţe.[38]

Inventarea produsului este o strategie costisitoare, dar răsplata poate fi mare, în special dacă firma poate comercializa produsul astfel inovat şi în alte ţări. În cea mai recentă răsturnare de situaţie a globalizării, firmele americane nu numai că inventează noi produse pentru pieţele de peste hotare, dar ele aduc în propria ţară produse şi idei care aparţin filialelor lor internaţionale.

HÄAGEN-DAZS

Häagen-Dazs inventase un sortiment de îngheţată cu vânzare exclusiv în Argentina, denumit „dulce de leche". În traducere, „dulceaţă de lapte", îngheţata cu acest nume avea gust de lapte caramelizat, un desert foarte popular în Argentina. Peste un an de zile, compania a adus sortimentul „dulce de leche" şi în supermarketurile din alte ţări, începând cu cele din Boston şi până la cele din Los Angeles şi Paris. Sortimentul cooptat din Argentina a început curând să producă lunar venituri de un milion de dolari în Statele Unite, devenind una dintre cele mai căutate 10 arome de îngheţată. Ea este populară în special la Miami, unde s-a vândut de două ori mai rapid decât îngheţata având orice altă aromă.[39]

La lansarea produselor și a serviciilor pe plan internațional, este posibil ca anumite elemente ale mărcii să trebuiască să fie schimbate. Când Clairol a lansat în Germania ondulatorul de păr „Mist Stick", a descoperit că *mist* este termenul de argou pentru balegă. Puțini germani au dorit să cumpere „un băț pentru balegă". Sloganurile mărcii sau titlurile reclamelor trebuie uneori să fie și ele schimbate:[40]

- Când Coors și-a folosit sloganul „Eliberează-te" în spaniolă, au existat consumatori care l-au interpretat mai degrabă ca „scapă-te pe tine", cu trimitere la „diaree".
- O reclamă la un săpun de rufe pretindea că acesta spală „părțile cu adevărat murdare", dar în Quebec-ul vorbitor de franceză s-a tradus „un săpun care spală părțile intime".
- Sloganul Perdue – „E nevoie de un bărbat dur, pentru a face un pui fraged" – s-a tradus în spaniolă „este nevoie de un bărbat excitat sexual pentru a face o puicuță iubitoare".
- Sloganul folosit de compania Electrolux pentru reclamele britanice la aspiratoarele sale: „Nothing sucks like an Electrolux", nu va atrage cu certitudine clienți în Statele Unite! („Sucks" înseamnă „absoarbe" în engleză, dar și „e varză", în engleza americană colocvială – n.t.)

Tabelul 21.2 prezintă o serie de alte gafe faimoase din această arenă a marketingului internațional.

TABELUL 21.2 Gafe în marketingul internațional

- Felicitările Hallmark nu au avut succes în Franța. Francezilor nu le plac sentimentalismele siropoase și preferă să-și scrie singuri textul felicitărilor.
- Philips a început să obțină profit în Japonia numai după ce a redus dimensiunea cafetierelor, pentru ca acestea să se potrivească în bucătăriile mai mici ale japonezilor, precum și dimensiunea aparatelor de ras, pentru ca acestea să încapă mai bine în mâinile mai mici ale japonezilor.
- Coca-Cola a trebuit să-și retragă sticlele de doi litri din Spania, după ce a descoperit că puțini spanioli dispuneau de frigidere suficient de mari pentru a ține în ele aceste sticle.
- Băutura Tang a companiei General Foods a dat greș în Franța, întrucât se dorea un înlocuitor pentru sucul de portocale consumat la micul dejun. Francezii beau puțin suc de portocale și aproape deloc la micul dejun.
- Produsul Pop-Tarts al companiei Kellogg a dat greș în Marea Britanie, fiindcă procentul de gospodării britanice cu prăjitoare de pâine este semnificativ mai mic decât în Statele Unite, iar produsul era prea dulce pentru gusturile britanicilor.
- Pasta de dinți Crest de la Procter & Gamble a dat greș inițial în Mexic, când s-a folosit campania din Statele Unite. Mexicanilor nu le pasă atât de mult de avantajul prevenirii cariilor, după cum nici reclamele cu un conținut științific nu au o atracție prea mare pentru ei.
- General Foods a pierdut milioane încercând să lanseze prafuri pentru prăjituri semipreparate pe piața japoneză. Compania nu știa că doar 3% din gospodăriile japoneze dispuneau de cuptoare.
- Ceara pentru lustruit podelele a companiei S.C. Johnson a dat greș inițial în Japonia. Ceara făcea ca podelele să fie foarte alunecoase, iar Johnson a scăpat din vedere faptul că japonezii nu purtau încălțăminte în locuințele lor.

Promovarea

Firmele pot derula aceleași campanii de promovare ca pe piața internă sau le pot schimba în funcție de fiecare piață locală, proces denumit **adaptarea promovării**. Dacă firma adaptează atât produsul cât și promovarea, atunci demersul este denumit **adaptare dublă**.

Să luăm în considerare mesajul. Firma poate folosi un singur mesaj peste tot, variind doar limba, numele și culorile.[41] Exxon a folosit „Pune un tigru în rezervorul tău" cu modificări minore și a câștigat recunoaștere internațională. Culorile pot fi schimbate pentru a evita tabuurile din anumite țări. Violetul este asociat cu moartea în Birmania și într-o serie de țări din America Latină; albul este o culoare de doliu în India; iar verdele este asociat cu boala în Malaezia.[42]

Cea de-a doua posibilitate este de a folosi aceeași temă în ansamblu, dar adaptând reclama în funcție de fiecare piață locală. De exemplu, o reclamă la săpunul Camay prezenta o femeie frumoasă îmbăindu-se. În Venezuela, era prezent și un bărbat în baie; în Italia și Franța, se vedea doar o mână de bărbat; iar în Japonia, bărbatul aștepta afară. Esența rămâne aceeași, dar execuția creativă reflectă particularitățile locale, ca și în cazul Unilever.

UNILEVER

Unilever, o forță în domeniul marketingului global, a decis să-și axeze poziționarea mărcilor sale de detergent pe plan global ținând cont de faptul că părinții percep, în mod universal, hainele murdare și petele ca pe un semn favorabil al experiențelor copiilor lor. Reclama pentru detergentul Omo în Europa a fost un spot „sentimental", de 60 de secunde, cu tema „Murdărirea este bună" care îi îndemna pe privitori să nu se ferească de lucrurile care murdăresc. În America de Nord a fost folosită o reclamă diferită. Sloganul reclamei pentru detergentul Wisk a fost „Dă-i bătaie. Murdărește-te", iar promovarea s-a bucurat de prezența legendarul jucător de baseball, Cal Ripken.[43]

Cea de-a treia abordare constă în elaborarea unei serii internaționale de reclame, din care fiecare țară alege reclama cea mai adecvată. Coca-Cola și Goodyear au folosit această metodă. În sfârșit, o serie de firme le permit managerilor lor de țară să creeze reclame specifice pentru țara respectivă – desigur, respectând anumite directive. Kraft folosește reclame diferite pentru sosul de brânză Cheez Whiz, în funcție de țară, astfel pătrunzând în consumul casnic în proporție de 95% în Porto Rico, unde localnicii pun brânză pe toate mâncărurile, și de 65% în Canada, unde produsul se consumă presărat pe pâine prăjită la micul dejun. În Statele Unite, acest aliment este considerat sărac în calorii.

Folosirea mijloacelor de informare necesită, de asemenea, adaptare internațională, întrucât disponibilitatea acestora diferă de la țară la țară. Norvegia, Belgia și Franța (iar acum Statele Unite) nu permit ca țigărilor și alcoolului (cu excepția berii în Statele

Unite) să li se facă publicitate la televiziune. Austria și Italia reglementează reclamele la televizor pentru produsele destinate copiiilor. Arabia Saudită nu vrea ca firmele care își fac reclamă să folosească în reclame femei. India impozitează reclamele. Revistele diferă din punctul de vedere al disponibilității și al eficienței; ele au un rol major în Italia și unul minor în Austria.

Marketerii trebuie, de asemenea, să adapteze tehnicile de promovare a vânzărilor în funcție de piață. O serie de țări europene au legi care împiedică sau limitează instrumentele de promovare a vânzărilor, cum ar fi reducerile, rabaturile, cupoanele, jocurile de noroc și premiile. În Germania, Lands' End nu poate să facă reclamă opțiunii sale de garantare a restituirii banilor, deși acceptă ca marfa să-i fie returnată. American Express nu poate să acorde, pe baza taxelor pe care le percepe pentru cardurile sale, puncte care să fie transformate în mărfuri. Un magazin din Germania nu poate să-și facă reclamă spunând că va contribui cu o sumă mică la lupta împotriva SIDA, pentru fiecare tranzacție; legea germană interzice reducerile mai mari de 3% din prețul de catalog. Totuși, aceste restricții sunt atacate și încep să dispară.

Este posibil ca și tacticile de vânzare personală să trebuiască să fie schimbate. Abordarea directă și pragmatică pe care o preferă americanii (caracterizată de accentul mai mare care se pune pe „hai să trecem la afaceri" și „ce câștig eu din asta") ar putea să nu funcționeze la fel de bine în Europa, în Asia și în alte locuri unde o abordare indirectă și mai subtilă ar putea fi mai eficace.[44] Totuși, în cazul salariaților mai tineri și cosmopoliți, astfel de diferențe culturale ar putea fi mai puțin pronunțate.

Prețul

Companiile multinaționale se confruntă cu o serie de probleme legate de preț, atunci când vând peste hotare. Ele trebuie să facă față escaladării prețurilor, prețurilor de transfer, prețurilor de dumping și piețelor paralele.

Când firmele își vând mărfurile peste hotare, ele se confruntă cu problema **escaladării prețurilor**. O poșetă Gucci se poate vinde cu 120 de dolari în Italia și cu 240 de dolari în Statele Unite. De ce? Gucci trebuie să adauge costul transportului, taxele vamale, marja importatorului, marja angrosistului și marja detailistului, la prețul său de fabrică. În funcție de aceste costuri suplimentare, ca și de riscul variației cursului de schimb, produsul ar putea fi comercializat la un preț de două până la cinci ori mai mare în altă țară, pentru ca producătorul să obțină același profit. Întrucât costurile suplimentare variază de la o țară la alta, problema este cum să stabilim prețurile în țări diferite. Firmele au trei opțiuni:

1. ***Fixarea aceluiași preț pe toate piețele*** – Coca-Cola poate practica un preț de 75 de cenți pentru Coke oriunde în lume, dar atunci Coca-Cola ar obține rate diferite ale profitului în țări diferite. De asemenea, această strategie ar da naștere unor prețuri prea mari în țările sărace și nu suficient de mari în țările bogate.

2. ***Fixarea unui preț de piață în fiecare țară*** – În acest caz, Coca-Cola va practica un preț accesibil în fiecare țară, dar această strategie ignoră diferențele de la țară la țară în ceea ce privește costul efectiv. De asemenea, ar putea conduce la o situație în care intermediarii din țările cu prețurile mici să fie tentați să retrimită sticlele de Coca-Cola în țările cu prețuri mari.
3. ***Fixarea unui preț orientat după costuri în fiecare țară*** – În acest caz, Coca-Cola va putea aplica un adaos standard pe fiecare piață, dar această strategie ar putea să o scoată afară de pe piețele țărilor în care costurile sale sunt prea ridicate.

O altă problemă apare atunci când firma stabilește un **preț de transfer** (prețul pe care-l percepe o altă unitate din cadrul firmei) pentru mărfurile pe care le expediază la filialele sale din străinătate. Dacă firma cere un preț prea mare unei filiale, ea poate ajunge la plata unor taxe vamale mai mari, chiar dacă plătește impozite mai mici pe venit în acea țară străină. Dacă firma cere ca o filială să practice un preț prea mic, ea poate fi acuzată de dumping. **Dumpingul** are loc atunci când o firmă practică prețuri fie sub nivelul costurilor sale, fie sub nivelul celor practicate pe piața de origine, pentru a intra sau a câștiga o piață. În 2000, Stelco, un producător canadian de oțel, a dejucat cu succes tacticile de dumping practicate de unii producători de oțel din Brazilia, Finlanda, India, Indonezia, Thailanda și Ucraina. Un tribunal canadian a constatat că importurile de oțel la prețuri reduse din aceste țări au cauzat „daune materiale producătorilor canadieni, inclusiv companiei Stelco".[45]

Când Biroul Vamal al Statelor Unite descoperă dovezi de dumping, poate impune un tarif de dumping pentru firma vinovată. Multe guverne urmăresc atât abuzurile de acest fel și adesea obligă firmele să perceapă un **preț nepreferențial** – adică, prețul perceput de alți concurenți pentru același produs sau pentru un produs asemănător.

Numeroase companii multinaționale sunt afectate de problema pieței paralele. **Piața paralelă** cuprinde produse cu marcă comercială care ocolesc canalele de distribuție normale sau autorizate, fie din țara de origine a produsului sau de peste granițele internaționale. Distribuitorii din țările cu prețuri mici găsesc modalități de a vinde o parte din produsele lor în țările cu prețuri mai mari, câștigând astfel mai mult. Cercetătorii sectoarelor de activitate sugerează că activitatea pieței paralele înregistrează venituri de peste 40 de miliarde de dolari în fiecare an. În 2004, 3Com a acționat cu succes în justiție o serie de firme din Canada (pentru o sumă totală de 10 milioane de dolari) care au făcut afirmații incorecte în scris și verbal, pentru a obține reduceri mari la echipamentele de conectare în de rețea furnizate de 3Com. Echipamentul, care valora milioane de dolari, trebuia să fie vândut unei firme de software educațional din Statele Unite, iar apoi să fie expediat în China și în Australia, dar a sfârșit prin a ajunge tot în Statele Unite.[46]

Foarte adesea, o firmă descoperă că unii distribuitori cumpără mai mult decât pot vinde în propria țară, iar apoi expediază bunurile către o altă țară, pentru a beneficia de avantajul oferit de diferențele de preț. Companiile multinaționale încearcă să împiedice

formarea pieţelor paralele prin supravegherea distribuitorilor, creşterea preţurilor în cazul distribuitorilor care operează cu costuri mai mici şi modificarea caracteristicilor produsului sau a perioadei de garanţie pentru anumite ţări. În Uniunea Europeană, piaţa paralelă s-ar putea să dispară odată cu trecerea la moneda unică. Odată ce consumatorii recunosc diferenţele de preţ în funcţie de ţară, firmele vor fi forţate să-şi uniformizeze preţurile în toate ţările care au adoptat moneda unică. Firmele şi marketerii care oferă cele mai inovatoare, mai specializate sau mai necesare produse şi servicii vor avea cel mai puţin de pierdut de pe urma transparenţei preţurilor.[47]

Internetul va reduce, de asemenea, diferenţele de preţ între ţări. Când firmele îşi vor vinde produsele pe Internet, preţul va deveni cunoscut: clienţii vor putea descoperi cu uşurinţă cu cât se vând produsele în diferite ţări. De exemplu, să luăm în considerare un curs on-line de instruire. În timp ce preţul unei zile de instruire într-o clasă de curs poate varia semnificativ în Statele Unite, Franţa sau Thailanda, preţul unei zile de instruire on-line ar trebui să fie identic.[48]

O altă problemă a preţurilor globale care a apărut în ultimii ani este aceea că ţările cu supraproducţie, cu monedă ieftină şi cu nevoia de a exporta agresiv au coborât în mod deliberat preţurile şi şi-au depreciat valutele. Pentru firmele multinaţionale, această situaţie ridică o provocare: cererea mică şi reticenţa în a plăti preţuri mai mari fac ca vânzarea pe aceste pieţe nou apărute să fie dificilă. În loc să micşoreze preţurile şi să suporte o pierdere, o serie de companii multinaţionale au găsit mijloace mai profitabile şi mai creative de a face faţă provocării.[49]

GENERAL ELECTRIC

Decât să lupte pentru o cotă de piaţă mai mare, unitatea de sisteme energetice a GE se concentrează pe câştigarea unei cote mai mari din cheltuielile fiecărui client. Unitatea i-a întrebat pe primii 100 de clienţi ce servicii sunt în cea mai mare măsură esenţiale pentru ei şi cum poate GE să le ofere sau să le îmbunătăţească. Răspunsurile primite au făcut ca unitatea să-şi reducă timpul de reacţie pentru înlocuirea pieselor vechi sau deteriorate de la 12 la 6 săptămâni. Ea a început să-şi sfătuiască clienţii în legătură cu aspectele derulării afacerilor pe diverse pieţe din Europa şi Asia, şi să ofere personal de întreţinere, pentru îmbunătăţirea echipamentelor. Prin adăugarea valorii şi ajutarea clienţilor să-şi micşoreze costurile şi să devină mai eficienţi, GE a reuşit să evite tendinţa de uniformizare a preţurilor şi a reuşit, de fapt, să genereze profituri mai mari. Aceste profituri au condus la venituri record de 15 miliarde de dolari în 2000, o creştere cu 50% faţă de anul anterior.[50]

Canalele de distribuţie

Prea mulţi producători americani cred că munca lor s-a încheiat odată ce produsul părăseşte fabrica. Ei trebuie să acorde atenţie modului în care produsul este distribuit în ţara străină. Ei trebuie să aibă o imagine de ansamblu a întregului canal de distribuţie, privind problema distribuirii produselor către utilizatorii finali. Figura 21.4 prezintă

trei categorii majore de verigi între vânzător și cumpărătorul final. În cadrul primei verigi, respectiv *centrul internațional de comercializare al vânzătorului*, departamentul de export sau divizia internațională ia decizii privind canalele și alte elemente ale mixului de marketing. Cea de-a doua verigă, *canalele dintre țări*, duc produsele până la granițele țărilor străine. Deciziile luate în cadrul acestei verigi includ categoriile de intermediari (agenți, case comerciale) care vor fi folosiți, tipul de transport (aerian, pe mare) și acordurile de finanțare și risc. Cea de-a treia verigă, *canalele din interiorul țărilor străine*, aduce produsele de la graniță, la cumpărătorii și utilizatorii finali.

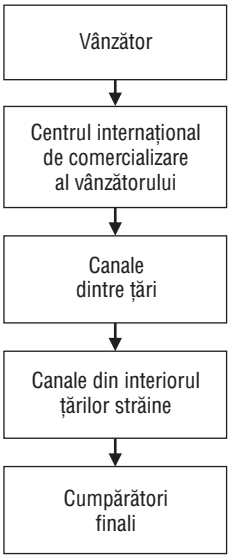


FIGURA 21.4
Conceptul de canal complex de distribuție internațională

Canalele de distribuție din cadrul țărilor variază semnificativ. Pentru a vinde săpun în Japonia, firma Procter & Gamble trebuie să lucreze cu unul dintre cele mai complicate sisteme de distribuție din lume. Ea trebuie să vândă către un angrosist general, care vinde către un angrosist specializat, care vinde către un angrosist strict specializat, care vinde către un angrosist regional, care vinde către un angrosist local, care, în cele din urmă, vinde către detailiști. Toate aceste niveluri de distribuție pot face ca prețul plătit de consumator să fie dublu sau chiar triplu față de prețul importatorului. Dacă P&G exportă același săpun în Africa, firma ar putea să vândă către un angrosist importator, care vinde către câțiva speculanți, care vând către comercianții mărunți (în cea mai mare parte femei) care lucrează pe piețele locale.

O altă diferență constă în mărimea și caracterul unităților de comerț cu amănuntul de peste hotare. Noile rețele de comerț cu amănuntul domină scena americană, dar o mare parte a comerțului cu amănuntul de peste hotare se află în mâna detailiștilor mici și independenți. În India, milioane de detailiști au mici magazine sau vând pe piața liberă. Adaosurile practicate de ei sunt mari, dar prețul real este micșorat prin târguială. Veniturile sunt mici, iar oamenii trebuie să cumpere zilnic cantități mici; ei se limitează la cantitățile care pot fi transportate acasă mergând pe jos sau cu bicicleta. Celor mai multe locuințe le lipsesc spațiul de depozitare și frigiderele. Costurile ambalajelor sunt scăzute, pentru ca prețurile să rămână mici. În India, țigările se vând adesea la bucată. Descărcarea loturilor de mărfuri rămâne o funcție importantă a intermediarilor și favorizează perpetuarea canalelor lungi de distribuție, care constituie un obstacol major în calea extinderii comerțului cu amănuntul pe scară largă în țările în curs de dezvoltare.

Când companiile multinaționale intră pentru prima oară într-o țară, ele preferă să lucreze cu distribuitorii locali care cunosc bine aspectele locale, dar mai târziu apar adesea conflicte.[51] Companiile multinaționale se plâng că distribuitorul local nu investește pentru dezvoltarea afacerii, nu respectă politica lor și nu împărtășește suficient de

multe informații. Distribuitorul local se plânge de sprijinul insuficient din partea corporației, de obiectivele imposibile de atins și de politicile confuze. Companiile multinaționale trebuie să aleagă distribuitorii potriviți, să investească în ei și să stabilească obiective de performanță cu care aceștia să fie de acord.[52]

O serie de firme aleg să investească în infrastructură, pentru a se asigura că beneficiază de canalele de distribuție potrivite. Kola Real, compania peruană producătoare de cola, a reușit să supraviețuiască în ciuda concurenței cu Coca-Cola și Pepsi-Cola în Mexic, prin înființarea propriei sale rețele de distribuție, constituită din 600 de camioane închiriate, 24 de centre de distribuție și 800 de reprezentanți de vânzări.[53]

Mulți detailiști încearcă să pătrundă pe piețele globale. Carrefour din Franța, Metro din Germania și Tesco din Marea Britanie au dobândit cu toții poziții globale. Firma Aldi din Germania urmează o formulă simplă pe marketing global. Ea se aprovizionează cu doar 700 de sortimente de produse, în comparație cu peste 20.000 la un magazin tradițional de băcănie cum este Albert Heijin, aparținând de Royal Ahold, aproape toate fiind produse cu marca sa exclusivă. Întrucât vinde un sortiment atât de restrâns de produse, Aldi poate exercita un control strict asupra calității și a prețurilor și poate simplifica expedierea și manipularea produselor, fapt care îi aduce profituri mari. Experții în comerțul cu amănuntul se așteaptă ca Aldi să aibă 1.000 de magazine în Statele Unite până în 2010, deținând o cotă de 2% din piața americană a produselor de băcănie. Gigantul american în comerțul cu amănuntul, Wal-Mart, se extinde de asemenea peste hotare, deși uneori cu rezultate neconcludente.[54]

WAL-MART

Wal-Mart are peste 1.000 de magazine în Mexic, Canada, Germania, Argentina, China, Marea Britanie, Coreea de Sud, Brazilia și Porto Rico. În 2003, Wal-Mart obținea 20% din venituri de peste hotare, față de 12% în 2000. Compania a învățat multe pe parcursul timpului. Operațiunile din Germania au întâmpinat o serie de obstacole. Când Wal-Mart și-a deschis magazinele din America Latină, vânzările au fost dezamăgitoare. Wal-Mart și-a conceput magazinele din America Latină întocmai ca pe cele din Statele Unite: spații înguste între rafturile pline cu mărfuri, spații mari de parcare, numeroase produse cu baniere în roșu, alb și albastru ș.a.m.d. Dar, cumpărătorii latino-americani vor spații mai mari între rafturi, întrucât ei vin la cumpărături cu familii mai mari; mulți nu au mașină și au nevoie de transport cu autobuzul de acasă până la ușa magazinului, iar banierele în roșu, alb și albastru sugerau imperialismul yankeu.[55]

Influențele țării de origine

Pe o piață globală din ce în ce mai interconectată și cu o concurență foarte acerbă, oficialii guvernamentali și marketerii sunt preocupați de modul în care atitudinile și percepțiile privind țara lor influențează luarea deciziilor de către consumatori și firme. *Percepțiile privind țara de origine* sunt asocierile și convingerile mentale determinate de o

anumită țară. Oficialii guvernamentali vor să îmbunătățească imaginea țării lor, pentru a-i ajuta pe marketerii din acea țară, care exportă, și pentru a atrage firmele și investitorii străini. Marketerii vor să folosească percepțiile privind țara de origine în cel mai avantajos mod posibil, pentru a-și vinde produsele și serviciile.

Construirea imaginii de țară

Guvernele recunosc în prezent că imaginea orașelor și a țărilor lor au o influență mai mare decât turismul, având o valoare importantă pentru comerț. Atragerea firmelor străine poate să îmbunătățească economia locală, să ofere localnicilor locuri de muncă și să amelioreze infrastructura. Oficialii primăriei din Kobe, Japonia, au reușit să convingă companiile multinaționale Procter & Gamble, Nestlé și Eli Lilly să-și amplaseze sediile lor centrale din Japonia în acest oraș, folosind tehnici tradiționale de marketing, printr-un efort atent la vizareafirmelor și individualizarea orașului.[56] În cealaltă parte a globului, după ce numele său a fost folosit pentru a vinde orice, de la pizza la parfum și jaluzele, orașul Veneția a făcut o prioritate din capitalizarea imaginii sale. Oficialii primăriei au elaborat o marcă comercială care poate fi oferită prin licență marketerilor de produse.[57] Oficialii din Hong Kong au conceput și ei un simbol – un dragon stilizat – pentru a prezenta valorile de bază ale mărcii orașului.[58]

Țările din întreaga lume fac obiectul marketingului, ca orice altă marcă comercială. În unele situații, trebuie să fie depășite percepțiile negative. Cercetările întreprinse de Consiliul Britanic în 2000 au dezvăluit că tinerii lideri de opinie din 28 de țări îi percepeau pe britanici ca fiind deficitari la capitolul creativității și al inovării, încorsetați de sistemul claselor sociale, rasiști și reci ca oameni. Accentuarea valorilor și a moștenirii tradiționale ale țării, așa cum se făcea de regulă, ar fi putut doar să exacerbeze situația. Recomandarea unui analist a fost aceea de a se încerca o concentrare asupra celor 1.700 de corespondenți de presă din Londra, care joacă un rol esențial în popularizarea imaginii Marii Britanii în țările lor de origine.[59]

Atitudinile față de țara de origine se pot schimba de-a lungul timpului. Înainte de cel de-al doilea război mondial, Japonia avea o imagine a calității necorespunzătoare. Succesul firmei Sony cu televizoarele Trinitron, precum și cel al producătorilor japonezi de autoturisme Honda și Toyota au ajutat la schimbarea opiniilor oamenilor față de această țară. Bazându-se în parte pe succesul global al firmei Nokia, Finlanda a lansat o campanie pentru a-și îmbunătăți imaginea de „centru al inovației de înaltă tehnologie".[60] Secțiunea „Idee de marketing: Suișurile și coborâșurile mărcii America" descrie o serie de probleme care au apărut ca urmare a reacției anti-americane de după începerea războiului din Irak, în 2003.

IDEE de marketing

Suișurile și coborâșurile mărcii America

O preocupare pentru marketerii globali este cea legată de modul în care aspectele politice privind țara lor de origine se pot răspândi, influențând percepțiile consumatorilor străini privind produsele și serviciile lor pe piețele de peste hotare. Întrucât Statele Unite s-au aflat în ultimii ani în dezacord cu alte țări, inclusiv în privința războiului din Irak, marketerii se întreabă cum ar putea influența aceste dispute eficacitatea programelor lor de marketing.

Inițial, răspunsul părea să fie: „foarte puțin". Așa cum observa un protestatar împotriva politicii Statelor Unite față de Coreea de Nord: „Solicitarea independenței politice este una, iar îndrăgirea mărcilor americane este alta. Mie îmi plac IBM, Dell, Microsoft, Starbucks și Coke". Mulți consumatori păreau dispuși să separe politica de produse. Tehnologia americană era aproape unanim admirată, iar tinerii din întreaga lume au continuat să îmbrățișeze cultura tinerilor americani. Probabil că exemplul cel mai convingător al puterii mărcilor americane peste hotare este faptul că piața cu cel mai mare succes a firmei McDonald's în Europa este Franța, o țară care se arată adesea critică față de politica și cultura americană.

O parte a explicației pentru această separare mentală ar putea fi modul în care aceste mărci globale americane au fost construite și vândute de-a lungul anilor. Multe dintre ele au exploatat cu succes valorile și nevoile universale ale consumatorilor – cum ar fi Nike cu performanța sportivă, Levi's cu individualismul robust și Coca-Cola cu optimismul tineresc. În plus, aceste firme angajează mii de salariați și au grijă ca produsele și activitățile lor de marketing să țină cont de sensibilitățile locale.

Multe dintre aceste mărci au reușit în mare măsură, de-a lungul anilor, să pătrundă chiar în structura culturală a piețelor străine. O poveste spusă de un director al companiei Coca-Cola se referea la o fetiță japoneză care a vizitat America și care le-a spus părinților, atunci când a văzut un automat de vânzare pentru Coca-Cola – „Ia uitați-vă, și ei au Coca-Cola!". În ochii acelei fetițe, Coca-Cola era o marcă japoneză.

În unele situații, consumatorii, de fapt, nu știu de unde vin mărcile, pentru că marca a devenit legată de mai multe țări sau pentru că țara de origine nu este prea bine cunoscută. La sondaje, consumatorii cred de obicei că Heineken este o marcă germană și că Nokia este japoneză (ele fiind în realitate o marcă olandeză, respectiv una finlandeză). Puțini consumatori știu că Häagen-Dazs și Estée Lauder își au originea în Statele Unite.

Preocupată de o imagine potențial pătată a Americii, Charlotte Beers, fostă directoare generală a agenției de publicitate Ogilvy & Mather, a fost numită subsecretar de stat pentru diplomație publică și afaceri publice pe data de 2 octombrie 2001, sub președinția lui George W. Bush, și a primit drept sarcină să sprijine îmbunătățirea reputației naționale în Orientul Mijlociu, unde percepțiile publice erau deosebit de negative. În ciuda acestor eforturi, pe măsură ce a trecut timpul după începerea războiului din Irak, o serie de mărci americane, cum ar fi McDonald's, Coca-Cola, Microsoft și Yahoo!, par să-și fi stricat oarecum reputația.

Surse: Janet Guyon, „Brand America", *Fortune*, 27 octombrie 2003, pag. 179-182; Richard Tompkins, „As Hostility Towards America Grows, Will the World Lose Its Appetite for Coca-Cola, McDonald's and Nike", *Financial Times*, 27 martie 2003, pag. 13; Gerry Kermouch și Diane Brady, „Brands in an Age of Anti-Americanism", *BusinessWeek*, 4 august 2003, pag. 69-78; Parija Bhatnagar, „U.S. Brands Losing Luster", *CNN/Money*, 21 mai 2004; „Burgers and Fries à la Française", *The Economist*, 17 aprilie 2004, pag. 60-61.

Percepțiile consumatorilor privind țara de origine

Marketerii globali știu că există atitudini și convingeri distincte ale cumpărătorilor, privind mărcile sau produsele din diverse țări.[61] Aceste percepții despre țara de origine pot influența direct și indirect luarea deciziilor de către consumatori. Percepțiile pot fi incluse ca o caracteristică în luarea deciziilor sau ca un element de influență asupra altor caracteristici din cadrul procesului decizional („dacă este franțuzesc, atunci precis are stil"). Simplul fapt că o marcă este percepută ca având succes pe scena globală poate conferi credibilitate și respect.[62] O serie de studii au descoperit următoarele lucruri:[63]

- Oamenii sunt adesea etnocentrici și au înclinații favorabile față de produsele din țara lor, cu excepția faptului în care vin dintr-o țară mai puțin dezvoltată.
- Cu cât este mai favorabilă imaginea țării, cu atât mai proeminent trebuie să fie afișată eticheta „produs în …".
- Impactul țării de origine variază în funcție de tipul produsului. Consumatorii vor să știe unde a fost fabricat un autoturism, dar nu și uleiul de lubrifiere.
- Anumite țări se bucură de o bună reputație în ce privește anumite produse: Japonia pentru autoturisme și produse electronice de consum; Statele Unite pentru inovații de înaltă tehnologie, băuturi răcoritoare, jucării, țigări și blugi; Franța pentru vin, parfum și mărfuri de lux.
- Uneori, percepția asupra țării de origine poate să aibă efect asupra tuturor produselor din țara respectivă. Într-un studiu, consumatorii chinezi din Hong Kong au perceput produsele americane drept prestigioase, produsele japoneze drept inovatoare, iar produsele chineze drept ieftine.

Percepțiile favorabile asupra țării de origine trebuie să fie luate în considerare atât dintr-o perspectivă internă, cât și dintr-o perspectivă externă. Pe piața internă, percepțiile asupra țării de origine pot să trezească în rândul consumatorilor sentimente patriotice sau să le reamintească despre trecutul lor. Pe măsură ce comerțul internațional se dezvoltă, consumatorii pot percepe anumite mărci drept importante, din punct de vedere simbolic, pentru propria lor moștenire și identitate culturală. Apelurile patriotice au stat la baza unor strategii de marketing în întreaga lume. Totuși, apelurilor la patriotism le poate lipsi caracterul unic și ele pot fi utilizate în mod excesiv. De exemplu, pe parcursul administrației Reagan, în anii 1980, o serie de mărci americane din diverse categorii de produse (de exemplu: autoturisme, bere, îmbrăcăminte etc.) au folosit teme pro americane în campaniile lor de publicitate, rezultatul fiind probabil acela că eforturile tuturor au avut efecte diminuate.

O firmă are mai multe posibilități de acțiune, atunci când produsele sale au prețuri competitive, dar locul lor de origine îi îndepărtează pe consumatori. Firma poate să ia în considerare asocierea cu o firmă străină care are un renume mai bun: Coreea de Sud poate produce o scurtă elegantă din piele, pe care o trimite în Italia pentru finisare; sau

firma poate adopta o strategie pentru a obține o calitate de clasă mondială în sectorul local, cum este cazul ciocolatei belgiene, al șuncii poloneze și al cafelei columbiene.

Firmele se pot orienta spre nișe specializate, pentru a pune piciorul pe noi piețe. Haier, cel mai important producător de frigidere, mașini de spălat și aparate de aer condiționat din China, stabilește un cap de pod în Statele Unite apelând la studenții americani care îi cumpără cu fidelitate mini-frigiderele sale, vândute prin Wal-Mart sau în altă parte.[64] Planurile pe termen lung ale companiei Haier sunt de a veni cu produse inovatoare și în alte domenii, cum ar fi televizoarele cu ecran plat și casetele pentru răcirea vinului.

Pe măsură ce se fac progrese, firmele pot începe să prindă rădăcini pe plan local, pentru a deveni mai relevante, așa cum este cazul companiei Toyota.

TOYOTA

Toyota și-a făcut o prioritate din vânzările în America de Nord. Așa cum arăta un director: „Trebuie să ne americanizăm". Ca dovadă a convingerii lor, să luăm în considerare următoarele aspecte. Toyota a devenit producătorul aflat pe locul trei pe piața americană a autoturismelor. În 2001, ea a vândut mai multe vehicule în Statele Unite decât în Japonia, iar peste două treimi din aceste vânzări au fost un rezultat al producției pe plan local. O cifră estimativă de două treimi din profitul său provine din Statele Unite. Fabricile și distribuitorii Toyota din Statele Unite au 123.000 de salariați – mai mult decât Coca-Cola, Microsoft și Oracle la un loc.[65]

Toyota nu este singura care pune accentul pe piața americană. BMW a vândut în 2003 mai multe autoturisme în Statele Unite decât în Germania.[66]

Cum ar trebui să-și organizeze firma activitatea de marketing

Firmele își conduc activitățile de marketing în trei modalități: prin departamentul de export, prin divizii internaționale sau printr-o organizație globală.

Departamentul de export

În mod normal, firma pătrunde pe piața internațională prin simpla expediere peste hotare a bunurilor sale. Dacă vânzările sale internaționale se extind, firma își organizează un departament de export, compus dintr-un director comercial și din câțiva asistenți. Pe măsură ce vânzările cresc, departamentul de export se extinde pentru a include diverse servicii de marketing, astfel încât firma să-și desfășoare activitatea de export în mod mai agresiv. Dacă firma recurge la societăți mixte sau la investiții directe, departamentul de export nu va mai fi suficient pentru conducerea operațiunilor de export.

Divizia internaţională

Numeroase firme se implică pe mai multe pieţe şi în mai multe societăţi mixte internaţionale. Mai curând sau mai târziu, ele îşi va crea o divizie internaţională, pentru a desfăşura toată activitatea de peste hotare. Divizia internaţională este condusă de un preşedinte de divizie, care stabileşte obiectivele şi planurile financiare şi care este responsabil pentru îmbunătăţirea poziţiei firmei pe plan internaţional.

Personalul diviziei internaţionale constă din specialişti care oferă servicii diverselor unităţi operative. Unităţile operative pot fi organizate în mai multe modalităţi. În primul rând, ele pot fi *organizaţii geografice*. Vicepreşedinţii regionali pentru, să zicem, America de Nord, America Latină, Europa, Africa, Orientul Mijlociu şi Orientul Îndepărtat, i se subordonează preşedintelui diviziei internaţionale. Vicepreşedinţii regionali îi au în subordine pe managerii de la nivel naţional, care sunt responsabili pentru forţele de vânzări, filialele, distribuitorii şi deţinătorii de licenţe din respectiva ţară. Unităţile operative ar putea fi *grupuri internaţionale de producţie*, fiecare având un vicepreşedinte responsabil pentru vânzările globale ale fiecărui grup de producţie. Vicepreşedintele poate să apeleze la specialişti în materie din cadrul personalului companiei, pentru analiza situaţiei existentă în diferite zone geografice. În sfârşit, unităţile operative pot fi *filiale internaţionale*, fiecare fiind condusă de un preşedinte. Preşedinţii de filiale se subordonează preşedintelui diviziei internaţionale.

Multe companii multinaţionale trec de la un tip de organizare la altul.

IBM

O parte a strategiei de reorganizare masivă a IBM a fost aceea de a-i împărţi pe cei 235.000 de salariaţi în 14 grupuri concentrate pe tipuri de clienţi, cum ar fi petrol şi gaze, divertisment şi servicii financiare. În acest mod, un client mare va putea să încheie un singur acord cu biroul de vânzări central, pentru a i se instala calculatoare IBM în întreaga lume. În vechiul sistem, un client corporatist cu operaţiuni în 20 de ţări trebuia să contacteze 20 de specialişti ai IBM, fiecare având propria structură a preţurilor şi propriile standarde de service.[67]

Organizaţia globală

O serie de firme au devenit adevărate organizaţii globale. Conducerea lor şi personalul planifică activitatea unităţilor de producţie, politicile de marketing, fluxurile financiare şi sistemele de distribuţie la scară mondială. Unităţile operative globale sunt subordonate direct directorului general sau comitetului executiv, şi nu şefului diviziei internaţionale. Directorii sunt instruiţi să conducă operaţiuni globale. Managementul este recrutat din numeroase ţări; echipamentele şi materiile prime sunt cumpărate din ţările de unde pot fi obţinute la cel mai mic preţ; iar investiţiile sunt realizate acolo unde se anticipează cele mai mari venituri.

Aceste firme se confruntă cu o serie de probleme de ordin organizatoric. De exemplu, când se stabileşte preţul calculatoarelor de mare capacitate pentru un sistem bancar mare din

Germania, cât de multă influență ar trebui să aibă managerul de produs de la sediul central? Dar managerul care se ocupă de piața bancară? Dar managerul de țară al firmei IBM?

Bartlett și Ghoshal au propus condițiile în care diferitele abordări dau cele mai bune rezultate. În cartea *Managing Across Borders*, ei descriu forțele care favorizează „integrarea globală" (producția cu consum intensiv de capital, cererea omogenă), prin opoziție cu „adaptarea la nivel național" (standardele și barierele locale, preferințele locale puternice). Ei au găsit trei strategii de organizare:[68]

1. ***O strategie globală tratează lumea ca pe o piață unică*** – Această strategie este justificată atunci când factorii care favorizează integrarea globală sunt puternici, iar ceilalți. De exemplu, este cazul pieței produselor electronice de larg consum, unde cei mai mulți cumpărători vor accepta un grad de standardizare destul de mare pentru un radio de buzunar, un player pentru CD-uri sau un televizor, să zicem. Matsushita a obținut rezultate mai bune decât GE și Philips pe piața produselor electronice de larg consum, întrucât Matsushita operează de o manieră mai „globalizată" din punctul de vedere al coordonării și al standardizării.
2. ***O strategie multinațională consideră lumea ca pe o șansă de ocazii profitabile la scară națională*** – Această strategie este justificată atunci când factorii care favorizează adaptarea la nivel național sunt puternici, iar cei care favorizează integrarea globală sunt slabi. Aceasta este situația în domeniul bunurilor de larg consum preambalate sub marcă comercială (produse alimentare, produse de menaj). Bartlett și Ghoshal dau ca exemplu Unilever, drept o firmă cu rezultate mai bune decât Kao și P&G, întrucât Unilever le acordă filialelor sale locale mai multă autonomie pentru luarea deciziilor.
3. ***O strategie „glocală" standardizează anumite elemente de bază și descentralizează alte elemente*** – Această strategie funcționează în cazul unui sector de activitate (cum ar fi telecomunicațiile) pentru care fiecare națiune are nevoie de o anumită adaptare a echipamentului, dar firma furnizoare poate și să standardizeze unele componente de bază. Bartlett și Ghoshal dau ca exemplu Ericsson, care reușește să asigure un echilibru mai bun al acestor aspecte decât NEC (prea mult orientată global) și ITT (prea mult orientată local).

Multe firme caută o combinație între controlul centralizat de la sediul corporației și participarea marketerilor locali și regionali. Găsirea acestui echilibru poate fi o problemă spinoasă. Filozofia firmei Coca-Cola, „Gândește local, acționează local", care a descentralizat o mare parte a puterii și a responsabilității pentru elaborarea programelor și a activităților de marketing, a eșuat fiindcă multor manageri locali le lipsesc aptitudinile sau disciplina necesară. Au apărut reclame care în mod categoric n-au de-a face cu Coke – cum ar fi nudiști care alergau pe o plajă în Italia – iar vânzările au stagnat. S-a revenit asupra acestei hotărâri de descentralizare, iar directorii Coke din Atlanta au început să joace din nou un rol strategic mai important.[69]

REZUMAT

1. În pofida numeroaselor dificultăţi de pe arena internaţională (modificarea graniţelor, guverne instabile, probleme legate de cursul de schimb valutar, corupţie şi pirateria tehnologică), firmele care vând în industriile globale trebuie să-şi internaţionalizeze operaţiunile. Firmele nu pot, pur şi simplu, să rămână pe plan intern şi să se aştepte să-şi păstreze cotele de piaţă.
2. În decizia privind extinderea pe plan internaţional, firma trebuie să-şi definească obiectivele şi politicile de marketing internaţional. Firma trebuie să stabilească dacă va vinde în câteva ţări sau în numeroase ţări. Ea trebuie să decidă ce ţări să ia în considerare. În general, ţările candidate trebuie clasificate în funcţie de trei criterii: atractivitatea pieţei, riscul şi avantajul concurenţial. Ţările în curs de dezvoltare oferă o serie unică de ocazii şi riscuri.
3. Odată ce firma se decide asupra unei ţări, ea trebuie să determine cea mai bună modalitate de intrare pe piaţă. Opţiunile sale generale sunt exportul indirect, exportul direct, acordarea de licenţe, societăţile mixte şi investiţiile directe. Fiecare strategie în parte implică mai mult angajament, risc, control şi profit potenţial.
4. La alegerea programului de marketing, firma trebuie să decidă cât de mult să-şi adapteze programul de marketing – produsul, promovarea, distribuţia şi preţul – în funcţie de condiţiile locale. La nivel de produs, firmele pot urma o strategie de extensie directă, de adaptare a produsului sau de inventare a produsului. La nivelul promovării, firmele pot alege adaptarea promovării sau adaptarea dublă. La nivelul preţului, firmele se pot lovi de creşterea preţului şi de piaţa paralelă. La nivel de distribuţie, firmele trebuie să aibă o viziune de ansamblu a întregului canal de distribuţie, privind dificultăţile legate de distribuirea produselor către utilizatorii finali. La stabilirea tuturor elementelor programului de marketing, firmele trebuie să cunoască limitele culturale, sociale, politice, tehnologice, de mediu şi legislative cu care se confruntă în alte ţări.
5. Percepţia privind ţara de origine poate influenţa atât consumatorii, cât şi firmele. Gestionarea acestor percepţii în cel mai avantajos mod posibil este o prioritate importantă de marketing.
6. În funcţie de nivelul implicării internaţionale, firmele îşi conduc activitatea de marketing internaţional în trei modalităţi: prin departamente de export, prin divizii internaţionale sau printr-o organizaţie globală.

APLICAŢII

Dezbatere de marketing: Lumea devine mai mică?

Mulţi comentatori ai aspectelor sociale susţin că, pe măsură ce trece timpul, tinerii şi adolescenţii devin din ce în ce mai asemănători, indiferent de ţară. Alţii, chiar dacă nu pun la îndoială acest lucru, subliniază că diferenţele dintre culturi, chiar la vârste mai fragede, depăşesc de departe asemănările.

Adoptaţi o poziţie: „Oamenii devin din ce în ce mai asemănători" faţă de „Diferenţele dintre oamenii aparţinând unor culturi diferite depăşesc cu mult asemănările dintre ei".

Discuţie de marketing

Gândiţi-vă la câteva dintre mărcile dumneavoastră favorite. Ştiţi de unde provin? Unde şi cum sunt fabricate sau furnizate? Credeţi că aceasta vă va influenţa percepţiile despre calitate sau satisfacţie?

MARKETING sub reflector

Starbucks

Starbucks s-a deschis în 1971, într-o perioadă când consumul de cafea în America era în scădere de un deceniu. Declinul s-a datorat rivalității dintre principalele mărci de cafea, care concurau ca preț. Drept rezultat, ele foloseau boabe de cafea mai ieftine pentru a reduce costurile, ceea ce a compromis calitatea cafelei. Fondatorii companiei Starbucks au decis să experimenteze un nou concept: un magazin care va vinde doar cele mai fine boabe de cafea importate și echipament de pregătit cafeaua. Magazinul nu vindea inițial cafea la ceașcă, ci doar boabe de cafea. Puteai să obții o ceașcă bună de cafea, dar trebuia să o pregătești acasă.

Howard Schultz a venit la Starbucks în 1982 și a perceput noi posibilități pentru companie. Aflându-se la Milano cu afaceri, Schultz a intrat într-o cafenea italiană și a avut o revelație, stând în fața unei cești de espresso. „Nu exista așa ceva în America. Era o extensie a verandei oamenilor. A fost o experiență emoțională", a spus el. El a știut pe loc că vrea să aducă acest concept în Statele Unite. Schultz a început să creeze un mediu pentru cafenelele Starbucks care să reflecte eleganța italienească, în combinație cu lipsa de formalism tipic americană. Schultz și-a imaginat că Starbucks va deveni o „încântare personală" pentru clienții săi, un „al treilea loc" – un loc de adunare confortabil și social, care va face legătura între serviciu și casă.

Expansiunea geografică a companiei Starbucks în Statele Unite a fost atent planificată. Echipa de management a fost de acord ca toate unitățile de desfacere să fie deținute și exploatate de companie, mai degrabă decât sub formă de francize. În scopul construirii unei mărci puternice, Schultz a știut că el și echipa sa de directori aveau nevoie de un control complet, pentru a impune o imagine fără egal a calității. În prea multe alte firme, beneficiarii francizelor procedau după cum îi tăia capul. Exista riscul ca francizații să sacrifice angajamentul Starbucks față de perfecțiune, doar pentru a obține profituri mai mari. Starbucks nu voia să permită „economiile de cost" care generaseră declinul inițial al consumului de cafea în America.

Starbucks a folosit o strategie de expansiune în rețea cu nod central, prin care cafenelele pătrundeau pe o nouă piață în grup. Pentru fiecare regiune, un mare oraș servea drept punct central. Echipe de profesioniști bine instruiți sprijineau noul grup de localuri. Pe piața mai mare din jurul nodului, firma deschidea rapid cel puțin 20 de localuri în primii doi ani. Pornind de la punctul central stabilit, cafenelele Starbucks s-au răspândit apoi spre celelalte „noduri" ale rețelei: orașe satelit mai mici și locații din zonele suburbane învecinate.

Gluma cu „erau odată două localuri Starbucks, unul peste drum de celălalt" reflectă strategia firmei. Saturarea deliberată „devorează" adesea 30% din vânzările unui local, prin deschiderea altuia în imediata apropiere. Dar această scădere a veniturilor este compensată prin plusurile de eficiență în ceea ce privește costurile de marketing și de distribuție, precum și prin accentuarea imaginii de comoditate pentru client. Un client obișnuit se oprește la Starbucks de 18 ori pe lună. Nici un detailist american nu are o frecvență mai mare a vizitelor clienților.

Starbucks s-a extins pe piața orașului Tokyo în 1996. Deși detractorii au spus că japonezii, rafinați băutori de ceai, nu vor cumpăra niciodată cafea în cești de carton; Starbucks le-a dovedit că nu au dreptate. Localurile din Japonia au vânzări anuale de două ori și jumătate mai mari decât cele din Statele Unite. Există acum peste 500 de cafenele Starbucks în Japonia, iar această țară se dovedește cea mai profitabilă pentru companie.

Când s-a extins la nivel global, compania Starbucks a folosit și achizițiile. În 1998, ea a pus piciorul pe piața britanică a cafelei prin achiziționarea firmei Seattle Coffee, cu sediul la Londra. În 2001, ea a făcut primele incursiuni pe continentul european, deschizând localuri în Elveția și Austria, iar apoi în Spania, Germania și Grecia. În mod interesant, Starbucks a ignorat tendința obișnuită a cafenelelor europene, interzicând fumatul în localurile sale. Circa 40% din europeni fumează. Criticii au spus că Starbucks va pierde jumătate din piața sa, prin interzicerea fumatului, dar compania s-a dovedit de neclintit. Primul magazin din Viena a avut 100.000 de oaspeți în primele două luni. Politica atât de controversată a interzicerii fumatului a beneficiat de un răspuns pozitiv, deoarece Starbucks a introdus-o din punctul de vedere al cafelei, nu din al sănătății. Pe afișele din local scrie: „Protecția aromei printr-un spațiu liber de fumat", iar apoi li se mulțumește clienților pentru că nu fumează.

Howard Schultz a renunțat la funcția de director general în 2000, dar el a rămas președinte și „strateg global șef". Starbucks are în prezent peste 7.400 de localuri, dintre care 1.460 în afara Statelor Unite, în 30 de țări. Schultz prevede că, în cele din urmă, compania sa va ajunge la 25.000 de localuri în întreaga lume; el vrea să vadă o cafenea Starbucks în fiecare țară din lume. Dar există o țară asupra căreia s-a concentrat în mod deosebit: Italia, locul în care s-a născut conceptul Starbucks.

Întrebări pentru discuție

1. Care au fost factorii-cheie ai succesului pentru Starbucks?
2. Prin ce este Starbucks vulnerabilă? La ce ar trebui să fie atentă?
3. Ce recomandări le-ați face directorilor de marketing? Ce ar trebui să facă firma în domeniul marketingului?

Surse: Andy Serwer, „Hot Starbucks to Go", *Fortune*, 26 ianuarie 2004, pag. 61-74; Cora Daniels, „Mr. Coffee: The Man Behind the $4.75 Frappuccino Makes the 500", *Fortune*, 14 aprilie 2003, pag. 139; Steven Erlanger, „An American Coffeehouse (or 4) in Vienna", *New York Times*, 1 iunie 2002, pag. A1.

NOTE

1. Kevin Lane Keller, „Red Bull: Managing a High Growth Brand", în *Best Practice Cases in Branding*, (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003); „Selling Energy", *The Economist*, 9 mai 2002.
2. <http://www.ita.doc.gov/>.
3. „The List", *BusinessWeek*, 21 aprilie 2003, pag. 14.
4. Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: The Free Press, 1980), pag. 275.
5. Charles Fleming și Leslie Lopez, „The Corporate Challenge – No Boundaries: ABB's Dramatic Plan to Recast Its Business Structure along Global Lines: It May Not Be Easy – or Wise", *Wall Street Journal*, 28 septembrie 1998, pag. R16; Richard Tomlinson, „Dethroning Percy Barnevik", *Fortune*, 1 aprilie 2002.
6. <www.abb.com>.
7. Ron Lieber, „Give Us This Day Our Global Bread", *Fast Company*, martie 2001, pag. 158.
8. Jan Johanson și Finn Wiedersheim-Paul, „The Internationalization of the Firm", *Journal of Management Studies* (octombrie 1975): 305-322.
9. Stan Reid, „The Decision Maker and Export Entry and Expansion", *Journal of International Business Studies* (toamna 1981): 101-112; Igal Ayal, „Industry Export Performance: Assessment and Prediction", *Journal of Marketing* (vara 1982): 54-61; Somkid Jatusripitak, *The Exporting Behavior of Manufacturing Firms* (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1986).
10. Michael R. Czinkota și Ilkka A. Ronkainen, *International Marketing*, ed. a 5-a (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1999).
11. Igal Ayal și Jehiel Zif, „Market Expansion Strategies in Multinational Marketing", *Journal of Marketing* (primăvara 1979): 84-94.
12. Yumiro Ono, „On a Mission: Amway Grows Abroad, Sending 'Ambassadors' to Spread the Word", *Wall Street Journal*, 14 mai 1997, pag. A1; <www.amway.com>.
13. Pentru o trecere în revistă actuală și profundă a cercetărilor academice privind marketingul global, vezi Johny K. Johansson, „Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management", în *Handbook of Marketing*, editată de către Bart Weitz și Robin Wensley (Londra: 2002 Sage Publications), pag. 457-483. Vezi, de asemenea, Johny K. Johansson, *Global Marketing*, ed. a 2-a (New York: 2003 McGraw-Hill). Pentru o serie de aspecte care privesc cercetarea marketingului global, vezi Susan Douglas și Samuel R. Craig, *International Marketing Research*, ed. a 2-a, (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000).
14. Kenichi Ohmae, *Triad Power* (New York: The Free Press, 1985); Philip Kotler și Nikhilesh Dholakia, „Ending Global Stagnation: Linking the Fortunes of the Industrial and Developing Countries", *Business in the Contemporary World* (primăvara 1989): 86-97.
15. Jack Neff, „Submerged", *Advertising Age*, 4 martie 2002, pag. 14.
16. Adaptare după Vijay Mahajan, Marcos V. Pratini De Moraes și Jerry Wind, „The Invisible Global Market", *Marketing Management* (iarna 2000): 31-35.
17. Niraj Dawar și Amitava Chattopadhyay, „Rethinking Marketing Programs for Emerging Markets", *Long Range Planning* 35, nr. 5 (octombrie 2002).
18. Gabriel Kahn, „Local Brands Outgun Foreigners in China's Advertising Market", *Wall Street Journal*, 8 octombrie 2003, pag. B6A; „The Local Touch", *The Economist*, 8 martie 2003, pag. 58.
19. Manjeet Kripalani, „Finally, Coke Gets It Right", *BusinessWeek*, 10 februarie 2003, pag. 47; Manjeet Kripalani, „Battling for Pennies in India's Villages", *BusinessWeek*, 10 iunie 2002, pag. 22E7.
20. „Not So Fizzy", *The Economist*, 23 februarie 2002, pag. 66-67; Rajeev Batra, Venkatram Ramaswamy, Dana L. Alden, Jan-Benedict E. M. Steenkamp și S. Ramachander, „Effects of Brand Local and Nonlocal Origin on Consumer Attitudes in Developing Countries", *Journal of Consumer Psychology* 9, nr. 2 (2000): 83-95.
21. Patricia Sellers, „P&G: Teaching an Old Dog New Tricks", *Fortune*, 31 mai 2004, pag. 167-180.
22. Catherine Belton, „To Russia, with Love: The Multinationals Song", *BusinessWeek*, 16 septembrie 2002, pag. 44-46.
23. David Welch, „GM: Gunning It in China", *BusinessWeek*, 21 iunie 2004, pag. 112-115; Joann Muller, „Thanks, Now Move Over", *Forbes*, 26 iulie 2004, pag. 76-78.
24. Johny K. Johansson, „Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management", în *Handbook of Marketing*, editată de Bart Weitz și Robin Wensley (Londra: Sage Publications, 2002), pag. 457-483.
25. Charlene Marmer Solomon, „Don't Get Burned by Hot Markets", *Workforce* (ianuarie 1998): 12-22.
26. Pentru o trecere în revistă academică, vezi Leonidas C. Leonidou, Constantine S. Katsikeas și Nigel F. Piercy, „Identifying Managerial Influences on Exporting: Past Research and Future Directions", *Journal of International Marketing* 6, nr. 2 (1998): 74-102.
27. Russ Banham, „Not-So-Clear Choices", *International Business* (noiembrie – decembrie 1997): 23-25; Jenny Strasburg, „Bob Moog: Making Small S.F. Gamemaker a Winner", *San Francisco Chronicle*, 10 septembrie 2003.
28. Brandon Mitchener, „E-Commerce: Border Crossings", *Wall Street Journal*, 22 noiembrie 1999, pag. R41.
29. Cynthia Kemper, „KFC Tradition Sold Japan on Chicken", *Denver Post*, 7 iunie 1998, pag. J4; Ted Anthony, „KFC Spreading Its Wings and More throughout China", *Associated Press*, 16 ianuarie 2004.
30. Laura Mazur și Annik Hogg, *The Marketing Challenge* (Wokingham, England: Addison-Wesley, 1993), pag. 42-44; Jan Willem Karel, „Brand Strategy Positions Products Worldwide", *Journal of Business Strategy* 12, nr. 3 (mai-iunie 1991): 16-19.

31. Paula Dwyer, „Tearing Up Today's Organization Chart", *BusinessWeek*, 18 noiembrie 1994, pag. 80-90.
32. Joann Muller, „Global Motors", *Forbes*, 12 ianuarie 2004, pag. 62-68.
33. Shaoming Zou și S. Tamer Cavusgil, „The GMS: A Broad Conceptualization of Global Marketing Strategy and Its Effect on Firm Performance", *Journal of Marketing* 66 (octombrie 2002): 40-56.
34. Geert Hofstede, *Culture's Consequences* (Beverley Hills, CA: Sage, 1980).
35. Paulo Prada și Bruce Orwall, „A Certain «Je Ne Sais Quoi» at Disney's New Park", *Wall Street Journal*, 12 martie 2003, pag. B1.
36. Arundhati Parmar, „Dependent Variables: Sounds Global Strategies Rely on Certain Factors", *Marketing News*, 16 septembrie 2002, pag. 4.
37. Warren J. Keegan, *Multinational Marketing Management*, ed. a 5-a (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), pag. 378-381.
38. „What Makes a Company Great?", *Fortune*, 26 octombrie 1998, pag. 218-226.
39. David Leonhardt, „It Was a Hit in Buenos Aires – So Why Not Boise?", *Business Week*, 7 septembrie 1998, pag. 56-58; Marlene Parrish, „Taste Buds Tango at New Squirrel Hill Café", *Pittsburgh Post-Gazette*, 6 februarie 2003.
40. Richard P. Carpenter și echipa *Globe*, „What They Meant to Say Was ...", *Boston Globe*, 2 august 1998, pag. M6.
41. Pentru o diferențiere interesantă bazată pe conceptul de poziționare globală în funcție de cultura consumatorului, vezi Dana L. Alden, Jan-Benedict E.M. Steenkamp și Rajeev Batra, „Brand Positioning Through Advertising in Asia, North America, and Europe: The Role of Global Consumer Culture", *Journal of Marketing* 63 (ianuarie 1999): 75-87.
42. Thomas J. Madden, Kelly Hewett și Martin S. Roth, „Managing Images in Different Cultures: A Cross-National Study of Color Meanings and Preferences", *Journal of International Marketing* 8, nr. 4 (2000): 90-107; Zeynep Gürhan-Canli și Durairaj Maheswaran, „Cultural Variations in Country of Origin Effects", *Journal of Marketing Research* 37 (august 2000): 309-317.
43. Erin White și Sarah Ellison, „Unilever Ads Offer a Tribute to Dirt", *Wall Street Journal*, 2 iunie 2003.
44. John L. Graham, Alma T. Mintu și Waymond Rogers, „Explorations of Negotiations Behaviors in Ten Foreign Cultures Using a Model Developed in the United States", *Management Science* 40 (ianuarie 1994): 72-95.
45. Tony Van Alphen, „Some U.S. Makers Dumping Steel in Canada", *Toronto Star*, 2 mai 2001, pag. E01.
46. <www.agmaglobal.org.>.
47. Maricris G. Briones, „The Euro Starts Here", *Marketing News*, 20 iulie 1998, pag. 1, 39.
48. Elliott Masie, „Global Pricing in an Internet World", *Computer Reseller News*, 11 mai 1998, pag. 55, 58.
49. Ram Charan, „The Rules Have Changed", *Fortune*, 16 martie 1998, pag. 159-162.
50. <www.ge.com>.
51. David Arnold, „Seven Rules of International Distribution", *Harvard Business Review* (noiembrie-decembrie 2000): 131-137.
52. Arnold, „Seven Rules of International Distribution", pag. 131-137.
53. „Cola Down Mexico Way", *The Economist*, 11 octombrie 2003, pag. 69-70.
54. Jack Ewing, „The Next Wal-Mart?", *BusinessWeek*, 26 aprilie 2004, pag. 60-62.
55. „How Big Can It Grow?", *The Economist*, 17 aprilie 2004, pag. 67-69; Greg Masters, „Wal-Mart's Global Challenge", *Retail Merchandiser Magazine*, 1 mai 2004.
56. „From Head & Shoulders to Kobe", *The Economist*, 27 martie 2004, pag. 64.
57. Alessandra Galloni, „Venice: Gondoliers, Lagoons, Moonlight – and Meatballs?", *Wall Street Journal*, (9 august 2002), pag. B1, B4.
58. „A Dragon with Core Values", *The Economist*, 30 martie 2002.
59. „The Shock of Old", *The Economist*, 13 iulie 2002, pag. 49.
60. Jim Rendon, „When Nations Need a Little Marketing", *New York Times*, 23 noiembrie 2003.
61. Zeynep Gürhan-Canli și Durairaj Maheswaran, „Cultural Variations in Country of Origin Effects", *Journal of Marketing Research* 37 (august 2000): 309-317.
62. Jan-Benedict E.M. Steenkamp, Rajeev Batra și Dana L. Alden, „How Perceived Brand Globalness Creates Brand Value", *Journal of International Business Studies* 34 (2003): 53-65.
63. Johny K. Johansson, „Global Marketing: Research on Foreign Entry, Local Marketing, Global Management", pag. 457-483; Johny K. Johansson, „Determinants and Effects of the Use of «Made In» Labels", *International Marketing Review (Marea Britanie)* 6, nr. 1 (1989): 47-58; Warren J. Bilkey și Erik Nes, „Country-of-Origin Effects on Product Evaluations", *Journal of International Business Studies* (primăvara-vara 1982): 89-99; „Old Wine in New Bottles", *The Economist*, 21 februarie 1998, pag. 45; Zeynep Gürhan-Canli și Durairaj Maheswaran, „Cultural Variations in Country of Origin Effects", pag. 309-317.
64. Gerry Kermouch, „Breaking into the Name Game", *BusinessWeek*, 7 aprilie 2003, pag. 54; „Haier's Purpose", *The Economist*, 20 martie 2004, pag. 72.
65. Chester Dawson, „The Americanization of Toyota", *BusinessWeek*, 15 aprilie 2002, pag. 52-54; „Twenty Years Down the Road", *The Economist*, 14 septembrie 2002, pag. 62-63.
66. Alex Taylor III, „BMW Turns More American Than Ever", *Fortune*, 23 februarie 2004, pag. 42.
67. Dwyer, „Tearing Up Today's Organization Chart", pag. 80-90.
68. Christopher A. Bartlett și Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1989).
69. Betsy McKay, „Coke Hunts for Talent to Re-Establish Its Marketing Might", *Wall Street Journal*, 6 martie 2002, pag. B4.

CAPITOLUL 22 MANAGEMENTUL UNEI ORGANIZAȚII CARE PRACTICĂ MARKETINGUL HOLISTIC

ÎN ACEST CAPITOL VOM ABORDA URMĂTOARELE PROBLEME:

1. Ce tendințe importante se manifestă în practicile de marketing?
2. Care sunt mijloacele de realizare a marketingului intern eficace?
3. Cum ar trebui firmele să se comporte ca marketeri interesați de implicațiile sociale ale marketingului?
4. Cum poate o firmă să-și perfecționeze implementarea activităților de marketing?
5. Ce instrumente pot să folosească firmele pentru monitorizarea și îmbunătățirea activităților de marketing?

Creșterea durabilă pentru o marcă de piață impune ca organizația producătoare să conducă în mod adecvat activitatea de marketing. Marketerii holiști trebuie să aplice marketingul în toată complexitatea lui, angajându-se într-o serie întreagă de activități atent planificate și strâns legate între ele.[1] Iată exemplul firmei L'Oréal.

L'Oréal, cea mai de succes firmă de cosmetice din lume, a avut parte de un ritm al creșterii exprimat cu două cifre, care s-a prelungit timp de aproape două decenii. Această organizație înființată în urmă cu un secol, în valoare de 15,3 miliarde $, și-a valorificat moștenirea culturală și originile pariziene pentru a vinde produse care le fac pe clientele sale să se simtă „persoane speciale". Sumele peste medie dedicate activității de cercetare-dezvoltare i-au adus numeroase descoperiri revoluționare și o foarte solidă reputație în materie de tehnologie. Grație produselor inovatoare și girului publicitar al unor celebrități sexy ca supermodelul Claudia Schiffer, cântăreața Beyoncé Knowles și actrița Heather Locklear, firma L'Oréal a putut să susțină în timp o strategie bazată pe prețuri superioare și să justifice ispititorul slogan: „Pentru că meritați!". Chiar dacă una dintre „imaginile oficiale" ale mărcii este actrița Catherine Deneuve, L'Oréal nu abordează numai un singur gen de frumusețe, în marketingul pe care-l practică. Dovedind multă abilitate, firma a cumpărat mai multe mărci locale de cosmetice, cum ar fi Maybelline și Soft-Sheen Carson, le-a „întinerit" înfățișarea și apoi le-a exportat în toată lumea. Directoarea generală Lindsay Owen-Jones observă: „Avem un portofoliu alcătuit cu foarte mare atenție … fiecare marcă se adresează unui segment de piață foarte precis delimitat, care se suprapune cât mai puțin posibil cu celelalte."[2]

Pentru un marketing holistic de succes, se impune aplicarea eficientă a marketingului relațional, a marketingului integrat, a marketingului intern și a marketingului ce ține cont de implicațiile sociale. În capitolele anterioare am abordat primele două teme, împreună cu subiectul strategiei și tacticilor

de marketing.[3] În acest capitol, vom studia marketingul intern și cel ce ține cont de implicațiile sociale, și vom vedea cum trebuie să se facă de o manieră responsabilă administrarea și conducerea organizată a marketingului.

Pentru aceasta, vom analiza modul în care firmele organizează, implementează, evaluează și controlează activitățile de marketing. De asemenea, vom vorbi despre importanța crescândă a responsabilității sociale. Vom începe prin a examina schimbările produse astăzi în practica activităților de marketing.

Tendințe în practicile de marketing

În capitolele 1 și 3 am descris câteva schimbări importante produse în macromediul marketingului, cum ar fi globalizarea, dereglementarea, progresele din domeniul tehnologiei, noile pârghii de putere ale clienților și fragmentarea piețelor. Ca reacție la acest mediu iute schimbător, firmele au început să-și restructureze practicile de afaceri și de marketing în mai multe moduri:

- ***Reproiectarea organizatorică:*** Înființarea unor echipe care să se ocupe de procesele de creare a valorii pentru client și eliminare a „zidurile despărțitoare" dintre departamentele firmei.
- ***Externalizarea:*** Disponibilitate mai mare în a cumpăra mai multe bunuri și servicii de la furnizori autohtoni sau străini.
- ***Evaluarea comparativă a performanțelor:*** Studierea „firmelor cu cele mai bune practici", în ideea de a se îmbunătăți activitatea firmei.
- ***Parteneriatul cu furnizorii:*** Parteneriat mai strâns cu furnizori mai puțini, dar capabili să adauge valoare într-un mod superior.
- ***Parteneriatul cu clienții:*** O conlucrare mai strânsă cu clienții, pentru a adăuga valoare activității lor economice.
- ***Fuziunea cu alte firme:*** Achiziționarea sau fuzionarea cu alte firme din același sector sau din sectoare complementare de activitate, pentru realizarea economiilor pe scară largă și a economiilor de diversitate.
- ***Globalizarea:*** Eforturi mai mari de „a gândi global" și de „a acționa local".
- ***Plafonarea structurilor organizației:*** Reducerea numărului de niveluri ierarhice ale firmei, pentru a fi mai aproape de client.
- ***Concentrarea atenției:*** Identificarea celor mai profitabile segmente de activitate și de clientelă și concentrarea atenției asupra lor.
- ***Accelerarea:*** Proiectarea structurii organizației și a proceselor, astfel încât acestea să răspundă mai rapid la schimbările care au loc în mediul de afaceri.
- ***Abilitarea:*** Încurajarea și abilitarea personalului să vină cu mai multe idei și să ia mai des inițiativa.

Rolul marketingului în organizație a început și el să se schimbe.[4] Prin tradiție, marketerii au îndeplinit rolul mijlocitorilor, sarcina lor fiind să înțeleagă nevoile clienților și să le facă cunoscute doleanțele în diversele departamente funcționale ale organizației, dar într-o „întreprindere reticulată", unde totul este legat în rețea, fiecare zonă funcțională poate interacționa direct cu clienții. Marketingul nu mai are „proprietatea exclusivă" asupra interacțiunilor cu clienții, ci, mai degrabă, trebuie să integreze toate procesele în care firma are contact direct cu clientul, astfel încât clienții să vadă o singură față și să audă o singură voce, atunci când interacționează cu firma.

CISCO

Fondată în 1984 de doi specialiști în calculatoare de la Universitatea Stanford, firma Cisco și-a bazat inițial activitatea pe furnizarea de rutere și comutatoare, cu care să asigure soluții de conectare în rețea. Pe parcursul anilor '990, Cisco și-a integrat complet activitatea pe Web în strategia de afaceri, mergând chiar până la a imprima viziunea firmei pe toate insignele angajaților: „Internetul schimbă modul în care muncim, trăim, ne amuzăm și învățăm." Spre sfârșitul deceniului însă, firma a constatat că derularea tuturor operațiunilor interne și externe pe Web era o practică greoaie și contraproductivă. Pentru a-și armoniza strategia desfășurată în toate direcțiile pe Web, Cisco a aplicat o nou-introdusă tehnologie de lucru on-line, care să unifice operațiunile în toate cele trei spații de comunicare: Internet, intranet și extranet. Obiectivul firmei? „Un singur site ... multe ferestre spre interiorul firmei."[5]

Marketingul intern

Existența marketingului intern presupune ca toată lumea din organizație să fie convinsă de concepțiile și obiectivele marketingului și să se implice în alegerea, furnizarea și comunicarea valorii pentru client. De-a lungul anilor, marketingul a evoluat de la stadiul muncii desfășurate de personalul departamentului de vânzări, la cel al unui ansamblu complex de activități răspândite în toată organizația.[6] Deoarece un simplu departament de vânzări nu avea capacitatea să îndeplinească funcții importante, cum ar fi cercetarea de piață, crearea produselor noi, publicitatea comercială, promovarea vânzărilor și managementul relațiilor cu clienții, firmele au început să-și creeze departamente de marketing. Atunci când între departamentul de marketing și cel de vânzări au apărut conflicte, multe firme au ales să le unifice sub forma unei singure structuri.

O firmă poate avea un departament de marketing foarte bun și totuși să înregistreze rezultate de marketing foarte slabe: aproape totul depinde de felul în care celelalte departamente ale firmei îi privesc pe clienți. Dacă oamenii din celelalte departamente îi arată pe cei de la marketing și spun: „Ei se ocupă de marketing", înseamnă că firma n-a reușit să implementeze un marketing eficace. Doar atunci când toți angajații își dau seama că serviciul lor constă în a aduce clienți, a-i servi și a-i satisface, se poate spune că firma a devenit un marketer eficace.[7] În caseta „Notă de marketing: Caracteristicile

NOTĂ de marketing

Caracteristicile departamentelor cu adevărat orientate spre client

Cercetare-dezvoltare
___ Își găsesc timp să-i întâlnească pe clienți și să le asculte problemele.
___ Acceptă implicarea în fiecare proiect nou a departamentului de marketing, a celui de producție și a altor departamente.
___ Evaluează comparativ produsele firmelor concurente și caută cele mai bune soluții în cadrul clasei respective de produse.
___ Solicită reacțiile și propunerile clienților, pe măsură ce proiectul înaintează.
___ Îmbunătățesc și cizelează permanent produsul, în funcție de reacția primită din partea pieței.

Aprovizionare
___ Îi caută din proprie inițiativă pe cei mai buni furnizori, fără a se mulțumi doar să selecteze ofertele primite.
___ Stabilesc relații pe termen lung cu furnizori mai puțini, dar mai demni de încredere și de mai bună calitate.
___ Nu compromit calitatea pentru economii de preț.

Producție
___ Îi invită pe clienți să le viziteze fabricile.
___ Vizitează fabricile clienților, pentru a vedea modul în care utilizează aceștia produsele firmei.
___ Sunt dispuși să stea peste program, atunci când este important să se respecte termenul de livrare.
___ Caută în permanență modalități noi de fabricare a produselor, mai rapide și/sau cu costuri mai mici.
___ Îmbunătățesc încontinuu calitatea produselor, având ca scop final eliminarea completă a defectelor.
___ Satisfac cerințele clienților în ceea ce privește „adaptarea la comandă" a produselor, atunci când acest lucru poate fi realizat în mod profitabil.

Marketing
___ Studiază nevoile și dorințele clienților care alcătuiesc segmente de piață bine definite.
___ Repartizează efortul de marketing în funcție de potențialul de profit pe termen lung al fiecărui segment de piață vizat.
___ Elaborează oferte de succes pentru fiecare segment de piață.
___ Evaluează permanent imaginea firmei și satisfacția clienților.
___ Adună și evaluează în permanență idei de produse noi, de îmbunătățire a produselor și de servicii care să satisfacă nevoile clienților.
___ Exercită influență asupra tuturor departamentelor și angajaților firmei, pentru a se concentra pe client în teorie și în practică.

Vânzare
___ Dețin cunoștințe specializate despre domeniul de activitate al clienților.
___ Se străduiesc să le ofere clienților „cea mai bună soluție".
___ Nu fac decât promisiuni pe care pot să le respecte.
___ Transmit reacțiile clienților, ca și cerințele și ideile acestora, personalului însărcinat cu crearea produselor.
___ Servesc aceiași clienți pe perioade lungi de timp.

Logistică	___	Stabilesc standarde înalte pentru timpul de livrare și le respectă în mod constant.
	___	Coordonează un serviciu competent și amabil de relații cu clienții, capabil să răspundă la întrebări, să rezolve reclamațiile și să soluționeze problemele apărute, de o manieră promptă și satisfăcătoare.
Contabilitate	___	Întocmesc periodic rapoarte de „profitabilitate" pe produse, pe segmente de piață, pe zone geografice (regiuni, teritorii de vânzare), în funcție de mărimi ale comenzii și de clienții individuali.
	___	Întocmesc facturile în funcție de cerințele clienților și răspund prompt și amabil la solicitările de informații venite din partea clienților.
Financiar	___	Înțeleg și susțin cheltuielile de marketing (de exemplu: promovarea imaginii) care constituie investiții de marketing destinate să consolideze pe termen lung preferințele și fidelitatea clienților.
	___	Adaptează ofertele de creditare în funcție de cerințele financiare ale clienților.
	___	Iau decizii prompte în legătură cu bonitatea clienților.
Relații publice	___	Difuzează știri favorabile despre firmă și iau măsuri de „limitare a prejudiciului", atunci când apar știri negative provenite din alte surse.
	___	Joacă rolul „clientului intern" și cel al „avocatului poporului", pentru adoptarea unor politici și practici mai bune.
Alte categorii de personal care au contact direct cu clienții	___	Sunt competenți, întotdeauna amabili și surâzători, credibili, serioși și receptivi.

departamentelor cu adevărat orientate spre client" este prezentată o metodă de tip „fișă calitativă de control", cu ajutorul căreia se poate aprecia care dintre departamentele firmei a înțeles pe deplin importanța concentrării pe satisfacerea clientului.[8]

Multe firme au început deja să-și concentreze atenția asupra proceselor esențiale, nu asupra compartimentării lor funcționale, fiindcă organizarea departamentală este văzută ca o barieră în calea derulării eficiente a proceselor de activitate fundamentale. Pentru realizarea obiectivelor legate de client, firmele numesc responsabili manageriali de proces, care conduc echipe multidisciplinare. Angajații de marketing și cei de vânzări își petrec o parte tot mai mare a timpului de muncă în calitate de membri ai unei echipe de proces. Drept rezultat, personalul de marketing va fi uneori direct subordonat echipei de proces din care face parte, și mai puțin departamentului de marketing. Departamentul de marketing va avea și sarcina de a-i instrui profesional pe angajații din componență, de a-i repartiza în echipe nou-înființate și de a le evalua activitatea.

Să vedem mai departe cum se face organizarea departamentelor de marketing, cum pot ele să colaboreze eficient cu alte departamente și cum pot firmele să stimuleze existența unei culturi a marketingului creator la nivelul întregii organizații.

Organizarea departamentului de marketing

Departamentele de marketing moderne pot fi organizate în mai multe moduri diferite, după criterii care uneori se vor suprapune:[9] după funcții, după zonele geografice, după produse sau mărci separate, după piețe, după criterii mixte (matricială) sau pe divizii specializate.

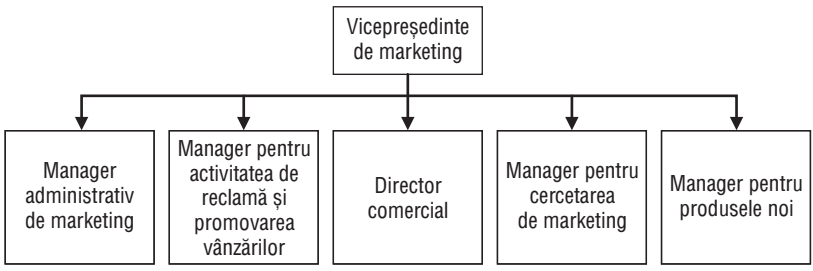
ORGANIZAREA DUPĂ CRITERII FUNCȚIONALE Cea mai des întâlnită formă de organizare a structurii de marketing constă dintr-un grup de specialiști în diferite domenii, care se subordonează unui vicepreședinte de marketing responsabil cu coordonarea activităților lor. În exemplul din figura 22.1, structura este alcătuită din cinci asemenea specialiști. Alți specialiști suplimentari în structură ar putea fi: un manager al activității de service sau de relații cu clienții, un manager pentru planificarea de marketing, un manager pentru distribuția fizică, un manager pentru marketingul direct și un manager pentru marketingul pe Internet.

Principalul avantaj pe care îl conferă organizarea după criterii funcționale a structurii de marketing este simplitatea sa administrativă. Pe de altă parte, însă, stabilirea unor relații eficiente de conlucrare în cadrul departamentului se poate dovedi foarte dificilă.[10] De asemenea, această formă de organizare își poate pierde din eficacitate, odată cu creșterea numărului de produse și de piețe. O organizare pe criteriul funcțional conduce adesea la planificarea inadecvată a eforturilor pentru anumite produse și piețe. Produsele care nu se bucură de atenția deosebită a nimănui vor fi neglijate. În al doilea rând, fiecare grup funcțional rivalizează cu celelalte, pentru statut superior și cotă din bugetul companiei. Vicepreședintele de marketing trebuie în permanență să pondereze pretențiile specialiștilor aflați în concurență, ceea ce ridică o problemă dificilă de coordonare.

ORGANIZAREA DUPĂ CRITERII GEOGRAFICE O firmă care face vânzare pe o piață națională își va organiza adesea forța de vânzare (și, uneori, chiar și alte departamente funcționale, inclusiv cel de marketing) după criterii de delimitare geografică. Directorul comercial de la nivel național poate coordona patru directori comerciali regionali, care la rândul lor coordonează șase manageri de zonă, care la rândul lor coordonează opt manageri districtuali, care coordonează zece agenți de vânzări.

Mai multe firme au început acum să adauge acestei scheme *specialiști zonali în problemele piației* (practic, manageri de marketing regionali sau locali), care să susțină

FIGURA 22.1
Organizarea pe specializare funcțională


Vicepreședinte de marketing
Manager administrativ de marketing
Manager pentru activitatea de reclamă și promovarea vânzărilor
Director comercial
Manager pentru cercetarea de marketing
Manager pentru produsele noi

eforturile de vânzare pe piețele cu un volum mare de desfacere. O astfel de piață ar putea fi, de pildă, zona orașului Miami din statul Florida, unde 46 la sută din totalul familiilor sunt hispanice. Specialistul zonei Miami va cunoaște clienții și caracteristicile definitorii ale activității comerciale ale zonei sale, îi va ajuta pe managerii de marketing de la sediul central să-și adapteze mixul de marketing pentru Miami și va întocmi la nivel local planuri anuale și pe termen lung, pentru vânzarea tuturor produselor companiei în zona Miami.

Perfecționarea tehnologiilor informaționale și de efectuare a cercetării de marketing a stimulat puternic regionalizarea. Datele citite cu scanerele din magazine permit urmărirea instantanee a situației vânzărilor, ajutând firmele să sesizeze problemele și ocaziile apărute la nivel local. Detailiștii înșiși preferă programele locale, destinate consumatorilor din orașele și cartierele pe care le servesc. Pentru a nu-i nemulțumi pe detailiști, producătorii au început în prezent să elaboreze în număr mai mare planuri locale de marketing.

Exemple de firme care au trecut la un accent sporit pe marketingul regional sunt: McDonald's, care acum cheltuiește aproximativ 50 la sută din bugetul total pentru reclamă pe programe regionale; American Airlines, care a înțeles că nevoile de călătorie ale locuitorilor din Chicago și din regiunea de sud-vest a Americii sunt foarte diferite în lunile de iarnă față de lunile de vară; și Anheuser-Busch, care și-a subîmpărțit piețele regionale pe segmente etnice și demografice, cu campanii diferite de reclamă pentru fiecare. Unele firme s-au văzut obligate să elaboreze programe de marketing diferite pentru părți diferite ale țării, pur și simplu fiindcă apar variații semnificative între posibilitățile de dezvoltare a mărcii.

PACE

În 1947, un tânăr texan pe nume David Pace și-a descoperit o nouă pasiune: să producă un sos picant cu cel mai proaspăt gust posibil. Tot experimentând folosirea diverselor ingrediente și metode de ambalare, produsul final la care a ajuns acest întreprinzător – un amestec special de bulion cu ceapă și ardei iute, plus un proces de producție unic – a fost sosul picant Pace. De-a lungul timpului, firma lui David Pace a lansat și sosul salsa Pace, înainte să fie cumpărată de Campbell Soup Company, în 1994. Atuul tradițional al mărcii Pace rămâne însă valabil doar la vest de fluviul Mississippi: pe piețele din nord-est marca nu înregistrează decât cote mici de piață. Marea disparitate în termeni de forță regională a impus elaborarea unor programe de marketing diferite, adaptate la specificul regional. La vest de Mississippi, turneul promoțional periodic al mărcii Pace – în cadrul căruia obiceiul modern al americanilor de a face grătar în parcări, „la botul mașinii", se combină cu vechea tradiție a cow-boy-ilor de altădată, care-și pregăteau mâncarea adusă cu căruțele trase de cai – coincide cu sponsorizarea de către marca Pace a concursurilor de rodeo locale, exercitând atracție asupra bazei de clienți fideli; la est, în Noua Anglie, promoțiile au ca scop să stimuleze cumpărarea de probă și creșterea penetrării pieței.[11]

ORGANIZAREA DUPĂ CRITERIUL PRODUSELOR ȘI AL MĂRCILOR Firmele care produc o mare varietate de bunuri și de mărci își stabilesc adesea o structură de

management al produselor (sau al mărcilor). Managementul de produs nu-l înlocuiește pe cel al departamentelor funcționale, ci, mai degrabă, servește ca eșalon managerial suplimentar. Managerul de produs îi coordonează pe managerii categoriilor de produse, iar aceștia coordonează activitatea managerilor care se ocupă de produsele și mărcile individuale.

O structură de management al produselor se justifică atunci când produsele firmei sunt destul de diferite între ele sau dacă numărul produselor fabricate este atât de mare, încât depășește pur și simplu capacitatea unei structuri de marketing organizate pe criterii funcționale. Kraft utilizează o structură de management al produselor în cadrul diviziunii Post: manageri de categorie se ocupă de cereale, mâncare pentru animale și băuturi preparate. În cadrul grupului produselor cerealiere, există manageri de produs separați pentru fiecare subcategorie: cerealele dietetice, cerealele preîndulcite destinate copiilor, cerealele destinate întregii familii și cerealele diverse.

Structura organizatorică de management al produselor și mărcilor poartă uneori denumirea de **sistem radial**: figurativ vorbind, managerul de mărci sau produse se află în centrul structurii organizatorice, de la care pleacă legături spre diverse alte departamente, ca spițele unei roți (vezi figura 22.2). Câteva dintre îndatoririle pe care le au managerii de produse sau mărci ar fi:

- Elaborarea unei strategii competitive pe termen lung pentru produs.
- Întocmirea unui plan anual de marketing și a unei prognoze a vânzărilor.

FIGURA 22.2
Interacțiunile managerului de produs

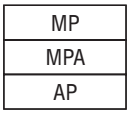
- Conlucrarea cu agențiile de publicitate și de merchendising, pentru a crea reclame, programe și campanii.
- Stimularea susținerii produsului de către forța de vânzare și de către distribuitori.
- Strângerea continuă a informațiilor de marketing despre performanța pe piață a produsului, despre atitudinile clienților și ale distribuitorilor și despre probleme și ocazii nou-apărute pe piață.
- Inițierea unor îmbunătățiri ale produsului, care să satisfacă nevoile în continuă schimbare ale pieței.

Organizarea după criteriul produselor prezintă mai multe avantaje. Managerul de produs poate să se concentreze pe elaborarea unui mix de marketing eficient dpin punct de vedere economic, pentru produsul respectiv; poate să reacționeze mai prompt la problemele apărute pe piață; mărcile mai mici ale firmei au pe cineva care să le susțină activ, respectiv managerul produsului în cauză. Acest tip de organizare are însă și câteva dezavantaje:

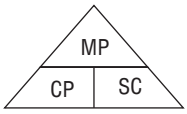
- Managerilor de produs și în particular managerilor de marcă nu li se acordă suficientă autoritate pentru a-și îndeplini responsabilitățile, ci trebuie să recurgă la puterea lor de convingere, pentru a obține cooperarea celorlalte departamente.
- Deși managerii de produs și de marcă devin adevărați experți în domeniul produsului pe care îl gestionează, nu ajung decât rareori să fie experți în vreuna dintre funcțiile firmei. Permanent oscilează între a se considera experți și a trebui să cedeze în fața adevăraților experți.
- Sistemul bazat pe managementul produselor se dovedește adesea a fi costisitor. Pentru gestionarea fiecărui produs important sau a fiecărei mărci importante este numită o singură persoană și, curând, încep să fie numiți manageri de produs pentru a se gestiona chiar și produsele și mărcile minore.
- Managerii de marcă nu se ocupă, în mod normal, de o anumită marcă decât pentru scurtă vreme. Implicarea de scurtă durată în managementul mărcii conduce la o planificare pe termen scurt și afectează consolidarea pe termen lung a mărcii.
- Fragmentarea pieței face mult mai dificilă elaborarea unei strategii naționale de la sediul central al firmei. Managerii de marcă trebuie să se plieze tot mai mult la dorințele grupurilor de vânzări de la nivel regional și local, ceea ce duce la un transfer al puterii dinspre marketing spre vânzări.
- Managerii de produs și de marcă obligă firma să se concentreze pe creșterea cotei de piață, mai degrabă decât pe consolidarea relației cu clientul – deși e foarte probabil ca relația cu clientul, nu marca, să constituie pârghia primordială pentru crearea valorii.

O a doua posibilitate, în cazul organizării pe criteriul produselor, este înlocuirea managerilor de produs cu *echipe de produs*. Există trei tipuri de structuri ale echipei de

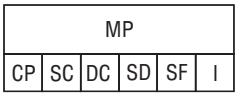
produs: echipa de produs verticală, echipa de produs triunghiulară și echipa de produs orizontală (vezi figura 22.3).



(a) Echipă de produs verticală



(b) Echipă de produs triunghiulară



(c) Echipă de produs orizontală

MP = Manager de produs
MPA = Manager de produs asociat
AP = Asistent de produs
CP = Cercetător de piață
SC = Specialist în comunicare
DC = Director comercial
SD = Specialist în distribuție
SF = Specialist în finanțe/contabilitate
I = Inginer

FIGURA 22.3

Trei tipuri de echipe de management al produsului

Metodele de organizare în echipe de produs verticale și triunghiulare sunt preferate de partizanii managementului mărcilor ca active productive ale firmei. În opinia lor, fiecare marcă importantă trebuie să fie administrată de o ***echipă de management al activului mărcii (EMAM),*** constând din reprezentanți de prim rang ai tuturor departamentelor funcționale, care au influență asupra performanței mărcii. Astfel, firma se compune din mai multe asemenea colective EMAM, care înaintează periodic rapoarte de activitate Comitetului Director EMAM, care la rândul lui se subordonează unui director general de creare și promovare a mărcii. Iată un mod de a proceda mult diferit de cel în care au fost gestionate mărcile de-a lungul timpului.

O a treia posibilitate de organizare este eliminarea posturilor de manager pentru produsele minore și repartizarea a câte două-trei asemenea produse în sarcina managerilor rămași în schemă. Această soluție poate fi aplicată acolo unde două sau mai multe produse se adresează unui set asemănător de nevoi. O firmă de produse cosmetice nu are nevoie să numească manageri de produs separați pentru fiecare produs, deoarece cosmeticele servesc unei singure nevoi majore: frumusețea. O firmă de articole pentru toaleta personală are nevoie de manageri separați pentru leacuri contra durerii de cap, pentru paste de dinți, pentru săpunuri și pentru șampoane, fiindcă aceste produse diferă ca utilizare și ca mod de a-l atrage pe consumator.

O a patra posibilitate este introducerea *managementului categoriilor*, în care compania se concentrează pe categorii, nu pe produse, pentru a-și gestiona mărcile proprii. Procter & Gamble, prima firmă care a aplicat sistemul de management al mărcilor, dar și alte firme de prima mână, s-au reorientat puternic în ultimii ani spre managementul categoriilor.[12,13,14]

P&G enumeră o serie întreagă de avantaje în favoarea unei structuri axate pe managementul categoriilor. Prin încurajarea concurenței interne, sistemul clasic de management al mărcilor i-a stimulat intens pe managerii de mărci să exceleze în activitatea depusă – dar s-a soldat și cu rivalitate internă în obținerea resurselor și cu lipsă de coordonare. Acolo unde, în cadrul sistemului anterior, o categorie de produse cu o cotă de piață mai mică s-ar fi putut vedea neglijată (de exemplu, categoria

„produselor de curățat suprafețe dure"), noul mod de organizare era menit să asigure o repartizare adecvată a resurselor către toate categoriile existente.

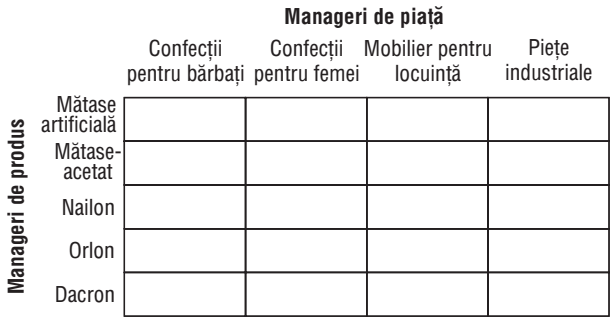
Un alt argument în favoarea managementului pe categorii, nu pe produse, a fost acela al puterii din ce în ce mai mari a distribuitorilor. Dat fiind că tendința detailiștilor era să privească lucrurile din perspectiva categoriilor de produse și a profitabilității corespunzătoare diverselor raioane și secțiuni în care își aveau împărțite magazinele, P&G a considerat că este logic să-și structureze relațiile cu distribuitorii din aceeași perspectivă. Detailiști ca Wal-Mart și lanțuri regionale de magazine alimentare ca Dominick's, au adoptat la rândul lor managementul categoriilor, drept instrument de stabilire a rolului strategic pe care-l joacă o anume categorie de produse în cadrul magazinului, dar și pentru a rezolva probleme operaționale cum ar fi distribuția fizică, rolul produselor sub marca privată a detailistului și posibilitățile de asigurare a varietății produselor oferite, evitându-se în același timp introducerea unor produse similare care conduc la ineficiență.

Managementul categoriilor nu este un panaceu. Indiferent de avantaje, continuă să fie un sistem concentrat pe produs. Colgate a trecut de la sistemul de management al mărcilor (marca de pastă de dinți Colgate) la cel de management al categoriilor (categoria pastelor de dinți) și apoi la un stadiu nou, denumit „managementul nevoii clientului" (îngrijirea gurii). Această ultimă etapă determină în sfârșit organizația să se concentreze asupra unei nevoi fundamentale a clientului.[15]

ORGANIZAREA DUPĂ CRITERIUL PIEȚELOR Multe firme își vând produsele pe piețe diverse. Canon își vinde aparatele fax pe piața de consum, pe piața de afaceri și pe piața guvernamentală. U.S. Steel își vinde oțelul industriei de căi ferate, industriei construcțiilor și industriei serviciilor publice. Când clienții aparțin mai multor grupuri diferite de utilizatori, cu preferințe și practici de cumpărare diferite, devine oportună ***organizarea pe baza criteriului pieței***. Un manager de piețe coordonează mai mulți manageri de piață (denumiți și manageri de dezvoltare a pieței, specialiști de piață sau specialiști de ramură). Managerii de piață apelează la serviciile funcționale după necesități. Managerii de piață care au în răspundere piețe importante s-ar putea chiar să aibă în subordine directă anumiți specialiști din cadrul sectoarelor funcționale.

Managerii de piață sunt cadre administrative (nu de specialitate), cu însărcinări similare celor pe care le îndeplinesc managerii de produs. Managerii de piață elaborează planuri anuale și pe termen lung pentru piața de care se ocupă, iar prestația le este apreciată în funcție de indicatorii de creștere și de profitabilitate ai pieței. Acest sistem prezintă multe dintre avantajele și dezavantajele sistemelor bazate pe managementul de produs. Cel mai mare avantaj al său constă în aceea că activitatea de marketing este organizată în așa fel încât să satisfacă nevoile unor grupuri distincte de clienți, mai degrabă decât să fie concentrată pe funcțiile de marketing, pe regiuni sau pe produse. Multe firme au început să se reorganizeze în funcție de piețele vizate, devenind astfel

FIGURA 22.4
Sistem de organizare mixtă produs/piață



organizate după criteriul piaței. Xerox a trecut de la vânzarea structurată pe criterii geografice la vânzarea structurată după apartenența clientului la diverse sectoare de activitate, la fel ca IBM și Hewlett-Packard.

În cadrul unei ***organizări după apartenența clienților***, firmele se pot organiza astfel încât să înțeleagă și să se adreseze cerințele clienților individuali, mai degrabă decât cele ale pieței de masă sau chiar ale segmentelor de clienți.

ORGANIZAREA PE BAZA UNOR CRITERII MIXTE (ÎN MATRICE) DE PRODUS ȘI DE PIAȚĂ Firmele care produc multe bunuri, destinate unui număr mare de piețe, tind să adopte o structură organizatorică mixtă sau matricială. Firma DuPont a făcut pionierat în dezvoltarea acestui tip de structură (vezi figura 22.4):

DUPONT

Înainte de a se fi desprins ca persoană juridică separată, departamentul de fibre textile al firmei DuPont consta din manageri de produs pentru mătase artificială, pentru mătase-acetat, pentru nailon, pentru orlon și pentru dacron; și din manageri de piață pentru vestimentație masculină, pentru vestimentație feminină, pentru furnituri pentru locuințe și pentru piețe industriale. Managerii de produs planificau vânzările și profiturile aferente fibrei de care se ocupau. Ei le solicitau managerilor de piață să estimeze ce cantitate din tipul respectiv de fibră pot să vândă pe fiecare piață, la un anumit preț propus. Managerii de piață erau însă mai interesați să satisfacă nevoile pieței de care se ocupau, decât să promoveze o anumită fibră. În elaborarea planurilor lor de piață, ei le cereau managerilor de produs date privind prețurile și cantitățile disponibile pentru fibra de care răspundeau. Prognozele finale de vânzare ale managerilor de piață și cele ale managerilor de produs trebuiau să ducă la acele concluzii generale.

Companiile ca DuPont pot face mai mult, tratându-și managerii de piață drept marketeri principali, iar pe managerii de produs, drept furnizori. Managerul care răspunde de piața pentru îmbrăcămintea masculină, de pildă, ar putea fi abilitat să cumpere fibre textile de la furnizori externi, dacă prețul oferit de managerii de produs ai firmei DuPont este prea ridicat. Acest sistem i-ar obliga pe managerii de produs de la DuPont să devină mai eficienți. Dacă un manager de produs de la DuPont nu reușește

să fie pe același palier al „prețurilor de piață liberă", oferite de furnizori concurenți, atunci poate că DuPont ar trebui să stopeze producția fibrei respective.

Organizarea mixtă ar părea oportună în cazul unei firme cu mai multe produse și cu mai multe piețe. Marele neajuns constă în faptul că este un sistem costisitor și care adeseori dă naștere la conflicte. Pe lângă că toți acești manageri trebuie plătiți, apar mereu dezacorduri legate de autoritatea și responsabilitatea ce trebuie să revină fiecăruia.

Organizarea de management mixtă și-a câștigat adepți fiindcă firmele asigură contextul adecvat de care are nevoie o structură mixtă pentru a da rezultate foarte bune: organizații plafonate ca structură și flexibile, alcătuite din echipe concentrate pe procesele de activitate care intersectează în plan orizontal funcțiile firmei.[16]

ORGANIZAREA PE DIVIZII SPECIALIZATE Pe măsură ce firmele cu mai multe produse și cu mai multe piețe cresc și se dezvoltă, în multe cazuri își vor transforma structurile organizatorice mai mari de produs sau de piață în divizii separate. Diviziile își înființează propriile departamente și servicii, ceea ce ridică o problemă: care dintre serviciile și activitățile de marketing ar trebui păstrate în cadrul sediului central al companiei? Companiile organizate pe divizii au ajuns la concluzii diferite, în încercarea de a răspunde la această întrebare:

- ***Absența marketingului corporativ.*** Unele firme nu au personal de marketing corporativ fiindcă nu văd ce funcție utilă ar putea îndeplini marketingul la nivel corporativ. Fiecare divizie își are propriul departament de marketing.
- ***Marketing corporativ moderat.*** Unele firme au un mic colectiv de marketing corporativ, care îndeplinește câteva funcții, în principal următoarele: (1) oferă asistență conducerii superioare în evaluarea globală a ocaziilor de afaceri; (2) furnizează la cerere diviziilor firmei consultanță de marketing; (3) ajută diviziile care nu au specialiști de marketing sau au prea puțini; și (4) promovează conceptele de marketing la toate nivelurile firmei.
- ***Marketing corporativ puternic.*** Unele firme au un colectiv de marketing corporativ care, în plus față de activitățile precedente, furnizează diviziunilor și alte servicii de marketing, cum ar fi: servicii specializate de publicitate, servicii de promovare a vânzărilor, servicii de cercetare a pieței și servicii de administrare a vânzărilor.

Indiferent cât de formalizat ar fi marketingul corporativ, anumite activități trebuie să se desfășoare numai „de sus în jos" în cadrul organizației. Webster consideră că rolul marketingului la nivel corporativ este următorul:[17]

1. Să promoveze un sistem al orientării către client și să susțină interesele clientului, în deliberările desfășurate de cei care formulează strategia la nivelul conducerii manageriale centrale.
2. Să evalueze atractivitatea piețelor, analizând nevoile și dorințele clienților și ofertele concurenților.

3. Să elaboreze propunerea valorică de ansamblu a firmei și viziunea articulată a modului în care își propune să le ofere clienților o valoare superioară.

Relațiile marketingului cu alte departamente

În principiu, toate funcțiile firmei ar trebui să interacționeze armonios, în urmărirea obiectivelor de ansamblu ale firmei. În practică, însă, relațiile interdepartamentale se caracterizează adesea prin rivalități profunde și neîncredere reciprocă. Unele conflicte izvorăsc din divergențe de opinie privind modul în care sunt protejate interesele firmei; altele provin din contradicții reale, când ceea ce este bine pentru firmă afectează interesele departamentului și invers; iar altele pur și simplu din stereotipii și prejudecăți complet nefondate.

În cadrul organizației tipice, fiecare funcție a întreprinderii poate să aibă o influență asupra satisfacției clientului. În concepția de marketing, toate departamentele trebuie să gândească lucrurile prin prisma orientării spre client și să colaboreze pentru a satisface nevoile și așteptările clientului. Departamentul de marketing trebuie să impună argumentat această concepție. Vicepreședintele sau directorul general de marketing are două îndatoriri: (1) să coordoneze activitățile de marketing intern ale firmei, și (2) să coordoneze efortul de marketing cu activitatea departamentului financiar, a celui de producție și a celorlalte funcții ale firmei, pentru a-l servi cum se cuvine pe client.

Și totuși, nu există un punct de vedere unanim acceptat în ceea ce privește influența și autoritatea pe care marketingul ar trebui să le exercite asupra celorlalte departamente. De regulă, vicepreședintele de marketing trebuie să se bazeze mai mult pe puterea sa de convingere, decât pe autoritatea cu care este investit. În multe cazuri, celalalte departamente acceptă cu greu să-și reorienteze activitatea în funcție de interesele clienților. Inevitabil, departamentele definesc problemele și obiectivele firmei din punctul lor de vedere, deci conflictele de interese nu pot fi evitate. Slaba comunicare între departamente exacerbează și mai mult problema. Iată doar câteva exemple de reacții negative pe care marketingul le poate primi din partea altor colective ale firmei:

- ***Inginerii*** intră în conflict cu managerii de marketing atunci când aceștia din urmă vor să se producă mai multe modele, adesea cu atribute care necesită mai degrabă componente adaptate, decât standard. Inginerii le reproșează adesea marketerilor că sunt total „afoni" din punct de vedere tehnic; că își schimbă veșnic prioritățile și că nu se arată îndeajuns de serioși și de demni de încredere.
- ***Managerii de aprovizionare*** observă că managerii de marketing insistă pe existența mai multor modele într-o linie de produse, ceea ce impune achiziționarea în cantități mici a unui număr mare de articole, în loc să se achiziționeze cantități mari ale unui număr mic de articole. În opinia celor de la aprovizionare, cei de la marketing pretind o calitate exagerat de înaltă a materialelor și a componentelor necesare. Mai mult, le displace teribil inexactitatea prognozelor întocmite de cei de la marketing, care îi obligă să lanseze comenzi urgente de aprovizionare la prețuri dezavantajoase sau să păstreze stocuri prea mari.

■ ***Managerii financiari*** au bănuieli în privința prognozelor de vânzare, temându-se să nu fie prea mult influențate de pretențiile bugetare ale celor care le întocmesc. După părerea lor, marketerii se pripesc să reducă prețurile pentru a obține comenzi, în loc să se gândească mai mult la necesitatea ca prețul să conțină și o marjă de profit. După ei, marketerii sunt oameni care „știu cât face un lucru, dar habar n-au cât costă".

■ ***Contabilii*** le reproșează celor de la marketing că nu se străduiesc să-și depună rapoartele de vânzare la termenul stabilit. Îi deranjează înțelegerile speciale pe care le încheie reprezentanții de vânzări cu clienții, fiindcă astfel îi obligă să aplice proceduri contabile speciale. Inspectorii de credit evaluează solvabilitatea clienților potențiali și celor care nu le inspiră suficientă încredere fie le refuză creditarea, fie le limitează plafonul de creditare. După părerea lor, marketerii ar fi în stare să vândă pe credit oricui, inclusiv celor cu bonitate îndoielnică.

Firmele trebuie să-și creeze o orientare echilibrată, în care marketingul și celelalte departamente să stabilească de comun acord ce anume este mai important pentru binele firmei. Soluții în acest sens ar putea fi: organizarea unor seminarii comune pentru cunoașterea punctelor de vedere ale ambelor părți; comisii de lucru mixte și personal de legătură permanent; programe de schimb reciproc de personal; și metode analitice de stabilire a celor mai profitabile căi de acțiune.[18]

Probabil că soluția cea mai bună este ca marketingul să propună o ședință periodică de *dialog direct între funcții*, cu fiecare departament al firmei – demers care va garanta atingerea unui grad sporit de înțelegere și de colaborare. Chiar dacă fiecare funcție se complace în acuzații stereotipe și nemulțumiri în legătură cu activitatea celeilalte, un astfel de dialog organizat poate duce la risipirea suspiciunilor și la crearea unei baze pentru o colaborare mai constructivă. Fiecare departament trebuie să cunoască și să înțeleagă rațiunile care stau la baza activității celorlalte departamente.

PROCTER & GAMBLE

În condițiile în care 19 dintre cele 20 de mărci foarte mari pe care le deținea câștigau cotă de piață și prețul acțiunilor sale ajunsese să se dubleze, se vedea clar că, pentru firma Procter & Gamble, perioada 2002-2004 era una de succes și prosperitate. Elanul impetuos al acestei dezvoltări s-a bazat în mare măsură pe creșterea eficientă înregistrată în domeniile de bază ale firmei: rata de succes a produselor nou-introduse (definită în termenii diferenței cu care rentabilitatea depășește costul capitalului) se situa între 70 și 90 la sută. Deși această extraordinară performanță se datora acțiunii mai multor factori, de o importanță critică rămâneau interacțiunile dintre personalul de marketing și cei 7.500 de angajați în activitatea de cercetare-dezvoltare, răspândiți pe tot globul. Pentru facilitarea acestei interacțiuni, se afișează permanent probleme și soluții pe un sit Web intern al firmei și au loc frecvente întâlniri între membrii „comunităților de practică", dedicate unor domenii specifice de competență (de exemplu: „înălbitori"). Colaborarea dintre unități diferite ale firmei a avut ca rezultat realizarea unor produse dintre cele mai diverse, cum ar fi benzile de albit dinții Crest Whitestrips,

mâncarea pentru animale care combate tartrul, Iams Dental Defense, și șervețelele textile demachiante Olay Daily. Sistemul de spălat mașina Mr. Clean AutoDry a fost proiectat cu contribuții din partea experților în cercetare-dezvoltare, care au combinat două mărci diferite de produse: filtrele Pur de purificare a apei și detergentul-pudră Cascade pentru mașini de spălat vase.[19]

Edificarea unei organizații care practică marketingul creativ

Multe firme au început să-și dea seama că nu sunt realmente orientate spre piață și spre clienți, ci se lasă conduse de aspecte referitoare la produse și la vânzări. Firme cum ar fi Baxter, General Motors, Shell și J. P. Morgan încearcă să se reorganizeze sub forma unor entități cu adevărat axate pe piață. O asemenea orientare impune:

1. Adoptarea unei atitudini de entuziasm fervent față de servirea clienților, în toate compartimentele firmei.
2. Organizarea structurilor de activitate în funcție de segmentele de clienți, nu în funcție de produse.
3. Dobândirea unor cunoștințe aprofundate despre clienți, prin cercetare calitativă și cantitativă.

Câștigurile sunt considerabile. Doi cercetători au conchis recent: „Conform constatărilor noastre, cu cât strategia de concentrare pe client a unei firme este mai agresivă, cu atât mai mare îi este și productivitatea. Firmele orientate puternic spre client erau cu aproape 7 la sută mai productive decât concurenții lor".[20]

Sarcina nu este deloc ușoară. Nu va putea fi îndeplinită prin discursuri ținute de directorii firmei, care îi cheamă pe angajați „să gândească din perspectiva clientului". Schimbarea va impune modificarea definițiilor, a responsabilităților, a stimulentelor și a relațiilor la nivel de departament și de angajat. Caseta „Idee de marketing: Directorul general care face marketing" vă prezintă câteva măsuri pe care le poate lua un director general pentru a îmbunătăți acțiunile de marketing ale firmei.

Deși, într-o economie hipercompetitivă, este necesar ca o organizație să fie orientată spre client, acest lucru nu este și suficient. Organizația mai trebuie să fie și creativă. Firmele din ziua de azi copiază cu tot mai mare rapiditate avantajele și strategiile de la una la alta. Diferențierea se dovedește mai greu de realizat, iar de susținut aproape că nici nu mai poate fi vorba. Profiturile scad, când firmele încep să semene între ele. Singura soluție constă în utilizarea inovării strategice și a imaginației creatoare (vezi caseta „Idee de marketing: Accelerarea inovării strategice"). Această capacitate are la bază reunirea instrumentelor, a proceselor, a competențelor și a criteriilor de evaluare care dau firmei posibilitatea să genereze idei mai multe și mai bune decât cele ale concurenților săi.[21]

Firmele trebuie să urmărească tendințele din mediul de afaceri și să fie gata să le exploateze. Motorola a avut o întârziere de 18 luni, în a trece de la telefoanele mobile

IDEE de marketing

Directorul general care face marketing

Ce măsuri poate să ia un director general, pentru ca firma pe care o conduce să devină cu adevărat orientată către piață și client?

1. ***Să convingă conducerea superioară a firmei de necesitatea concentrării pe client.*** Directorul general trebuie să constituie un exemplu de angajament în servirea clientului și trebuie să-i recompenseze pe toți cei care procedează la fel. De exemplu, despre fostul director general executiv al GE, Jack Welch, și despre fostul director general executiv al IBM, Lou Gerstner, se spune că petreceau 100 de zile pe an vizitându-i pe clienți, în ciuda numeroaselor sarcini de ordin strategic, financiar și administrativ pe care le aveau, iar cei 470 de manageri de la vârf ai firmei IBM sunt personal răspunzători pentru buna derulare a peste 1.300 de contracte cu clienții.
2. ***Să numească un director general de marketing și să înființeze un grup operativ de marketing.*** Din grupul operativ de marketing trebuie să facă parte directorul executiv; vicepreședinții de la vânzare, cercetare-dezvoltare, aprovizionare, producție, finanțe și resurse umane; alte persoane cu rol-cheie.
3. ***Să obțină sprijin și îndrumare din exterior.*** Firmele de consultanță au o vastă experiență în a sprijini alte firme să adopte o orientare de marketing.
4. ***Să schimbe sistemul de evaluare și retribuire practicat de firmă.*** Atâta timp cât sunt retribuite pentru menținerea costurilor la un nivel scăzut, aprovizionarea și producția vor refuza să accepte unele costuri antrenate de o mai bună servire a clienților. Atâta timp cât departamentul financiar se concentrează pe profitul realizat pe termen scurt, se va opune marilor investiții de marketing, având ca scop satisfacerea și fidelizarea clienților.
5. ***Să angajeze specialiști de marketing talentați.*** Firma are nevoie de un vicepreședinte de marketing inteligent, care nu doar să conducă departamentul de marketing, ci să ajungă și să se bucure de respect și influență în fața celorlalți vicepreședinți. O firmă multidivizionară va avea de câștigat din înființarea unui departament puternic de marketing corporativ.
6. ***Să elaboreze în plan intern programe judicioase de instruire pe probleme de marketing.*** Firma trebuie să-și conceapă programe de instruire profesională de marketing bine structurate, destinate managerilor corporativi, managerilor generali de divizie, personalului de marketing și vânzări, personalului de producție, personalului de cercetare-dezvoltare și celorlalte categorii de personal. GE, Motorola și Accenture derulează astfel de programe.
7. ***Să instituie un sistem modern de planificare a marketingului.*** Metodologia de planificare îi va obliga pe manageri să se gândească la conjunctura pieței, la ocazii, la tendințele concurențiale și la alți factori. Apoi, acești manageri vor elabora strategii de marketing și prognoze de vânzare și profit pentru fiecare produs și segment în parte, și vor fi răspunzători pentru rezultatele obținute.
8. ***Să instituie un program anual de recunoaștere a excelenței de marketing.*** Unitățile de activitate care consideră că și-au elaborat programe exemplare de marketing ar trebui să prezinte un rezumat al acestor planuri și al rezultatelor obținute. Echipele cele mai bune vor fi recompensate în cadrul unei ceremonii speciale. Planurile vor fi distribuite și celorlalte unități de activitate, drept „modele ale gândirii de marketing". Astfel de programe sunt derulate de Accenture, Becton-Dickenson și DuPont.
9. ***Să înlocuiască organizarea departamentală cu o organizare concentrată pe procese și pe rezultate.*** După definirea proceselor fundamentale de activitate care îi determină succesul pe piață, firma ar

trebui să desemneze coordonatori de proces și echipe interdisciplinare, care să reproiecteze organizatoric și să implementeze aceste procese.

10. ***Să le lase o mai mare libertate de a lua decizii angajaților.*** Firmele progresiste își încurajează angajații să vină cu idei noi și îi recompensează pentru acest lucru. De asemenea, îi împuternicesc să soluționeze reclamațiile clienților, pentru a nu-i pierde. IBM, de pildă, le permite angajaților săi de contact direct cu clientul să cheltuiască până la 5.000 $, pentru rezolvarea pe loc a unei asemenea probleme.

IDEE de marketing

Accelerarea inovării strategice

Profesorul Stephen Brown de la Universitatea Ulster a contestat o serie de ipoteze fundamentale pe care se sprijină concepția de marketing. El consideră că marketerii acordă prea mare importanță cercetării pieței și satisfacerii clienților, rezultatul fiind un deficit de imaginație în aplicarea marketingului și ratarea efectelor semnificative asupra consumatorului. Iată câteva dintre criticile aduse:

1. Dacă marketerii se concentrează prea mult pe ceea ce spun consumatorii că le trebuie sau că doresc să aibă, marketerii vor realiza pur și simplu produse asemănătoare celor care există deja. În mod normal, consumatorii pornesc de la ceea ce știu, nu de la ceea ce s-ar putea face. De pildă, ar putea spune că vor un telefon mobil mai mic, dar nu vor cere unul care să aibă o agendă digitală încorporată, de tip Palm Pilot, sau opțiunea de recunoaștere a vocii. E sarcina marketerului să vadă dincolo de ceea ce spune clientul că dorește.
2. În cadrul concepției de marketing, consumatorul se presupune că ar avea obiective clare, pe care le urmărește în mod rațional. Dar consumatorii sunt permanent supuși acțiunii unor forțe de toate tipurile, mulți dintre ei reacționând la stimuli emoționali și la propagandă fantezist-spectaculară. Prin urmare, marketerii au nevoie și de alte aptitudini în afara celor de tip APIC – analiză, planificare, implementare și control. Marketerii trebuie să fie capabili să creeze scenarii dramatice, noi realități, raritări artificiale, ocazii de sărbătoare și altele asemenea.
3. Una dintre ideile implicite ale concepției de marketing este aceea că marketerul trebuie să se supună dorințelor clientului și „să se dea peste cap" ca să-l vadă mulțumit. Orice sugestie cum că marketerul ar putea „să se joace" cu clientul, ba chiar să manipuleze publicul, este tabu. Și totuși, au existat în trecut marketeri celebri, cum ar fi P. T. Barnum, care au atâțat imaginația publicului cu oferte hiperdramatizate, iar publicul nu numai că nu s-a supărat, ci i-a plăcut la nebunie! De ce trebuie clientul să fie întotdeauna cel care domină, iar marketerul să se arate întotdeauna supus?

Cum pot firmele să-și creeze o capacitate de inovare strategică? Iată câteva moduri de abordare a problemei:

- Angajați câțiva marketeri cu un talent creator ieșit din comun, în chip de contrapondere la majoritatea care face marketing „ca la carte". Oamenii de acest gen se vor arăta mai nonconformiști, mai tentați să încalce regulile, mai temerari și poate chiar mai înclinați spre controversă, dar măcar vor veni cu idei ambițioase.
- Instruiți-vă angajații să folosească tehnicile de stimulare a creativității, atât cele de grup (brainstorming, sinectica), cât și cele individuale (vizualizarea, lista atributelor, relațiile forțate, analiza morfologică, hărțile mentale).
- Faceți o listă cu tendințele vizibile, cum ar fi: lucrul peste program, părinți care își cresc singuri copiii, stiluri noi de viață, și căutați

să vedeți ce implicații au asupra firmei dumneavoastră.
- Faceți o listă cu nevoi nesatisfăcute și imaginați noi tipuri de ofertă sau de soluții pentru satisfacerea lor: cum să-i ajutați pe oameni să slăbească, să se lase de fumat, să scape de stres, să întâlnească alți oameni etc.
- Instituiți recompense și premii pentru ideile novatoare. Organizați un concurs lunar de găsire a „celei mai bune idei". Oferiți o recompensă în bani, în zile suplimentare de concediu sau sub forma unei excursii, pentru angajații care vin cu cele mai bune idei.
- Managerii de vârf ar fi bine să iasă o dată pe săptămână la prânz sau la cină cu grupuri mici de angajați, pentru a discuta eventuale idei de îmbunătățire a activității firmei. Din când în când, invitația poate fi făcută în locuri inedite, cum ar fi un meci de lupte libere, un centru de dezintoxicare a dependenților de droguri, un cartier sărac etc.
- Instituiți colective de angajați care să facă o analiză critică a produselor și a serviciilor oferite de firmă și de concurenții ei. Încurajați-i să analizeze cu un ochi critic și convingerile adânc înrădăcinate în sistemul culturii organizaționale, ba chiar să ia în considerare ideea de a le „întoarce pe dos".
- Din când în când, angajați resurse creatoare din afara firmei. Multe agenții de publicitate mari, cum ar fi Leo Burnett, au un serviciu de creativitate pentru clienți.

Sursa: Pentru mai multe detalii despre opiniile lui Stephen Brown, vezi *Marketing – The Retro Revolution* (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001). Pentru mai multe despre creativitate, vezi Michael Michalko, *Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius* (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1998); James M. Higgins, *101 Creative Problem Solving Techniques* (New York: New Management Publishing Company, 1994); și toate cărțile semnate de Edward DeBono.

analogice la telefoanele digitale, oferindu-le astfel „pe tavă" concurenților Nokia și Ericsson un mare avantaj. Barnes & Noble a sesizat târziu tendința de a comanda cărți și muzică în sistem on-line, fiind devansată de Amazon. Nestlé a sesizat cu întârziere tendința în direcția consumului de cafea prin magazine cu ofertă completă, gen Starbucks. Coca-Cola a sesizat cu întârziere tendințele de pe piața băuturilor, în direcția sucurilor cu arome de fructe, gen Snapple, a băuturilor energizante gen Gatorade și a mărcilor scumpe de apă îmbuteliată. Acum, Coca-Cola nu precupețește nici un efort în cursa de urmărire, folosind inovarea pentru a-i depăși pe acești lideri de categorie folosind propriile mărci: sucurile de fructe necarbonatate Fruitopia, băutura energizantă POWERade și apa de masă Dasani.

POWERADE

Firmei Coca-Cola nu i-a fost deloc ușor să atace poziția liderului Gatorade de pe piața băuturilor energizante. Deși, după lansarea pe piață în 1990 a mărcii proprii, POWERade, Coca-Cola a introdus mai multe inovații ulterioare, cum ar fi ambalajul special pentru sportivi, cu capac în dublă poziție de utilizare, și mai multe arome neobișnuite, spre sfârșitul deceniului vânzările mărcii POWERade începuseră să stagneze. Relansată în anul 2001, marca a fost revizuită prin raportare la stilurile de viață ale consumatorului activ, cum ar fi „Combustibil pentru viață", în ideea de a se diferenția de concurenta Gatorade, care punea accent pe stilul de viață sportiv. Sigla mărcii a fost complet transformată, cu litera „P" desenată șerpuit, la fel și formula chimică a produsului, prin adăugarea unui aport de vitamine B. Reclamele pe tema

„Putere cât se poate de adevărată" înfățișau sportivi care făceau lucruri aparent imposibil de realizat – grație unor efecte speciale extrem de realist înfățișate. Inovarea a continuat să stimuleze vânzările: în vara anului 2003, firma a introdus o „ediție specială": Matrix Reloaded POWERade – cu un ambalaj adaptat la tema filmului *Matrix reîncărcat* și cu un gust nou – menită să exploateze succesul înregistrat la public de filmul cu același nume. Au urmat apoi și alte ediții speciale, asociate cu Olimpiadele, cu raliurile NASCAR și cu cele NHRA. În septembrie 2004 a avut loc lansarea variantei cu gust acrișor de fructe, POWERade FLAVA23, susținută printr-un program de marketing integrat, în care elementul principal era reprezentarea grafică a baschetbalistului LeBron James, vedetă din campionatul NBA și imagine publicitară pentru POWERade, realizată de specialiștii în benzi desenate de la DC Comics.[22]

Liderii de piață riscă să nu observe tendințele, atunci când sunt reticenți în a-și asuma riscuri, obsedați să-și protejeze piețele existente și resursele fizice, și mai interesați de eficiență decât de inovare.

Responsabilitatea etică și socială în marketing

Un marketing intern eficace trebuie să fie dublat de un pronunțat simț al responsabilității sociale.[23] Firmele trebuie să evalueze dacă aplică realmente un marketing care respectă principiile eticii și reponsabilității sociale. Câțiva sunt factorii care determină firmele să practice un marketing caracterizat de un grad mai înalt de responsabilitate socială corporatistă: creșterea așteptărilor clienților, schimbarea așteptărilor angajaților, legislația și presiunile exercitate de autoritățile statului, interesul investitorilor față de criteriile sociale și schimbarea practicilor de achiziție ale agenților economici.[24]

Succesul în afaceri și satisfacerea în continuare a clientului și a altor beneficiari sunt strâns legate de adoptarea și implementarea unor înalte standarde de conduită în activitatea generală a firmei și în marketing. Cele mai admirate firme din lume respectă un cod de servire a intereselor oamenilor, nu doar a propriilor interese.

Practicile de afaceri sunt adeseori dur criticate, fiindcă se întâmplă în mod obișnuit ca agenții economici să se confrunte cu dileme etice deloc ușor de rezolvat. Problemele sunt complicate – ar fi greu de trasat o linie clară de demarcație între practica normală de marketing și conduita imorală. În același timp, anumite practici de afaceri sunt în mod evident lipsite de etică sau ilegale: mituirea unor factori de decizie sau furtul secretelor industriale; publicitatea mincinoasă sau înșelătoare; distribuția cu reprezentare exclusivă și acordurile de vânzare condiționată; defectele de calitate sau în ce privește siguranța în utilizare; garanțiile false; etichetarea incorectă; fixarea de conivență a prețurilor de cartel sau diferențierea fără motive întemeiate a prețurilor; barierele în calea intrării pe piață și concurența distructivă (strategiile de distrugere cu bună știință a concurenților).

În ziua de azi, firmele care nu au performanțe bune sau nu respectă principiile eticii se expun și mai mult riscului de a fi demascate, grație Internetului. Altădată, un client

nemulțumit putea cel mult să vorbească de rău un producător sau un comerciant, eventual în fața a 12 persoane; astăzi, poate s-o facă în fața a mii de alți oameni, pe Internet. Microsoft, de exemplu, a determinat apariția a peste 100 de situri anti-Microsoft, printre care Hate Microsoft („Detest Microsoft") și Boycott Microsoft („Boicotați Microsoft"). Campaniile de relații publice bine conduse pot și ele să aibă un efect pozitiv: organizația Rainforest Action Network, care militează pentru protejarea pădurilor tropicale, a lansat în 1997 o campanie de propagandă critică la adresa firmei Home Depot, având ca scop s-o oprească de la a mai vinde cherestea provenită din copaci seculari. După doi ani de propagandă negativă și de rezistență în fața deschiderii de noi magazine, Home Depot a acceptat ca furnizorii săi să colaboreze cu organizațiile de protecție a mediului și cu autoritățile silvice, pentru a se certifica faptul că produsele sale din lemn nu provin din zone împădurite aflate în pericol de dispariție.

Responsabilitatea socială corporatistă

Ridicarea nivelului de responsabilitate socială a activităților de marketing impune o ofensivă pe trei planuri: respectarea legilor, conduita etică și adoptarea unui comportament reponsabil din punct de vedere social.

RESPECTAREA LEGILOR Societatea trebuie să se servească de legi, pentru a defini cât mai clar posibil practicile considerate ilegale, antisociale sau dăunătoare concurenței. Organizațiile trebuie să se asigure că fiecare angajat cunoaște și respectă legislația de profil. De exemplu, managerii de vânzări pot să verifice dacă reprezentanții lor cunosc și respectă legea, cum ar fi faptul că este ilegal ca un agent comercial să-l mintă pe consumator sau să-l inducă în eroare cu privire la avantajele obținute în cazul cumpărării unui produs. Legislația din Statele Unite impune ca declarațiile angajaților de vânzări să corespundă afirmațiilor făcute în reclama la produsul sau serviciul în cauză. În cazul vânzării către alte firme, reprezentanților furnizorului nu le este permis să le ofere mită agenților de aprovizionare sau altor factori de decizie ai clientului, care influențează achiziția, și nici să obțină sau să utilizeze secrete industriale sau economice ale concurenților, prin mituire sau prin spionaj industrial. În fine, personalul de vânzări nu are voie să-i discrediteze pe concurenți sau să le discrediteze produsele, sugerând lucruri care nu sunt adevărate. Orice reprezentant de vânzări trebuie să cunoască aceste prevederi ale legii și să acționeze în consecință.[26]

CONDUITA ETICĂ Firmele trebuie să adopte și să popularizeze un cod deontologic clar redactat în scris, să-și creeze o tradiție internă de comportament etic și să-l tragă la răspundere, fără excepții, pe orice angajat care încalcă directivele etice și juridice.[27] Conform unui sondaj efectuat în 1999 de Environics International, o firmă specializată în sondarea opiniei publice, 67 la sută din nord-americani se declară doritori să cumpere sau să boicoteze un produs din motive care țin de etică. Într-un alt sondaj, efectuat tot în 1999 de KMPG, ca răspuns la creșterea interesului consumatorilor față

de acest subiect, s-a constatat că, din totalul celor 1.100 de firme globale chestionate, 24 la sută întocmesc rapoarte anuale de „viabilitate pentru mediu".[28]

COMPORTAMENTUL RESPONSABIL DIN PUNCT DE VEDERE SOCIAL Marketerii individuali trebuie să dea dovadă de „conștiință socială", în relațiile lor cu clienții și cu celelalte grupuri de persoane cointeresate.[29] În tot mai mare măsură, oamenii afirmă că vor să aibă informații și despre felul cum se comportă o firmă sub aspectul responsabilității sociale și al grijii față de mediul natural, pentru a hotărî de la ce firme să cumpere produse, în ce firme să investească bani și pentru ce firme să lucreze.[30] În tabelul 22.1 puteți vedea o listă cu firme care au primit calificative deosebite la criteriul responsabilității sociale. Fetzer Vineyards este un exemplu de corporație care și-a asumat în întregime responsabilitatea socială de „cetățean corporatist".

FETZER VINEYARDS

Aflată pe al șaselea loc în clasamentul celor mai mari producători de vinuri din Statele Unite și câștigătoare a numeroase premii pentru calitatea produsului, firma Fetzer Vineyards și-a transformat activitatea conform cerințelor „triplului capitol de profit": aprecierea succesului firmei nu doar după rezultatele financiare, ci și după impactul pozitiv asupra societății și a mediului natural. Absolut fiecare hectar de teren din cei aproximativ 1.000 pe care îi deține Fetzer este certificat ca „ecologic", iar viile au fost desemnate „exploatații cu zero la sută deșeuri" de către autoritățile statului California. Acest mod de a privi lucrurile se reflectă până și asupra modului de ambalare a produselor. Pentru a proteja pădurile, etichetele se confecționează dintr-o fibră vegetală denumită „kenaf" și tipărirea lor se face cu cerneluri pe bază de

TABELUL 2.2 Cele mai apreciate firme după criteriul responsabilității sociale asumate

1. Johnson & Johnson
2. Coca-Cola
3. Wal-Mart
4. Anheuser-Busch
5. Hewlett-Packard
6. Walt Disney
7. Microsoft
8. IBM
9. McDonald's
10. 3M
11. UPS
12. FedEx
13. Target
14. Home Depot
15. General Electric

soia; dopurile nu se dezinfectează cu clor și cutiile se fac din carton reciclat. Firma utilizează surse alternative de energie: solară și pe bază de biomasă și uleiuri vegetale, și a rupt tiparele convenționale, oferind programe extinse de pregătire și de avantaje nesalariale nu doar angajaților cu normă întreagă, ci și celor cu jumătate de normă. Chiar dacă face parte dintr-un sector economic în care concurența este acerbă, respectiv cel al producției de vinuri, Fetzer consideră că afacerile trebuie să meargă mână în mână cu progresul social. Succesul financiar și de marketing al acestei firme a determinat asociația patronală a producătorilor de vinuri din California, Wine Institute, să adopte primul set de reglementări la nivel statal pentru practici viabile ale cultivatorilor de viță-de-vie.[31]

Alegerea modului în care sunt făcute cunoscute atitudinile și comportamentele corporative față de implicațiile sociale poate fi o decizie dificilă. Filantropia corporatistă, de exemplu, pune probleme.[32] Merck, DuPont, Wal-Mart și Bank of America sunt exemple de firme care au donat organizațiilor caritabile cel puțin 100 de milioane $ într-un singur an. Firmelor li se poate recunoaște meritul pentru faptele lor bune, dar aceste fapte bune pot fi ușor trecute cu vederea, dacă opinia publică nu află despre ele, și publicul le va privi cu antipatie, dacă are impresia că firma în cauză caută să le exploateze în interes mercantil sau nu se ridică la înălțimea imaginii de „bun cetățean corporatist".[33] Campania de reclame a firmei Philip Morris, cu un buget de 250 de milioane $, în care erau lăudate activitățile caritabile ale acestui producător de țigarete, a fost întâmpinată cu mult scepticism, din cauza imaginii corporative negative.

Modele de afaceri responsabile din punct de vedere social

Pe măsură ce înaintăm în viitor, firmelor li se deschid în față o multitudine de noi posibilități.[34] Progresele tehnologice în domeniul energiei solare, al rețelelor de calculatoare on-line, al televiziunii prin cablu și prin satelit, al biotehnologiei și al telecomunicațiilor promit să schimbe lumea pe care o cunoaștem astăzi. În același timp, forțele care se manifestă în mediul socioeconomic, cultural și natural vor impune noi limite în ceea ce privește practicile de marketing și de afaceri. Firmele capabile să găsească soluții și valori noi, de o manieră responsabilă social, au cele mai mari șanse de succes.[35]

Multe firme, cum ar fi The Body Shop, Stonyfield Farms și Smith and Hawken, acordă un rol mai important responsabilității sociale decât în trecut. Sosul pentru salată făcut în casă după rețeta originală a actorului Paul Newman s-a transformat într-o afacere de mare amploare.[36] Marca Newman's Own apare acum pe multe alte produse, cum ar fi sos pentru paste, sos salsa, floricele de porumb și limonadă, și se vinde în opt țări. Firma a donat toate profiturile înregistrate – 150 de milioane $ – unor programe educaționale și de caritate, cum ar fi taberele Hole in the Wall Gang, pe care Paul Newman le-a înființat pentru copiii afectați de boli grave. Un alt exemplu de firmă care a așezat responsabilitatea socială la baza modelului său de afaceri este Working Assets.

WORKING ASSETS

Firma de servicii telefonice Working Assets a fost înființată în anul 1985, cu scopul de a-i ajuta pe oameni să susțină cauze sociale meritorii prin activități de zi cu zi, cum ar fi vorbitul la telefon. De fiecare dată când un client folosește vreunul dintre serviciile legate de donații ale firmei Working Assets (convorbiri la mare distanță, convorbiri locale, comunicații fără fir, carte de credit, comunicații on-line), firma donează o parte din factura clientului unor asociații nonprofit. Working Assets donează asociațiilor caritabile cel puțin un procent din veniturile sale anuale și le permite clienților să voteze pentru a alege asociațiile nonprofit care vor primi bani. Până în prezent, firma a colectat fonduri de 40 de milioane $ pentru cauze sociale diverse: organizația ecologică Greenpeace, organizația caritabilă Oxfam America, organizația de luptă pentru protejarea pădurilor tropicale Rainforest Action Network, organizația de apărare a drepturilor omului Human Rights Watch, organizația pentru planificare familială Planned Parenthood, organizația de ajutorare a copiilor Stand for Children și „Medici fără frontiere", printre multe altele. Clienții cărora li se adresează prin inspiratul slogan publicitar „Noi vă facem auzită vocea" sunt oameni care se consideră susținători ai unor cauze progresiste. Idealismul corporativ practicat de Working Assets a avut efecte favorabile și asupra laturii comerciale a activității sale. Veniturile au crescut de la 2 milioane $ în 1991, la aproximativ 300 de milioane $ în 2003.[37]

Marketingul legat de cauze sociale

Multe firme își îmbină inițiativele de responsabilitate socială corporativă cu activitățile de marketing.[38] **Marketingul legat de cauze sociale** este un tip de marketing care asociază contribuțiile firmei la o cauză desemnată cu angajarea clienților, direct sau indirect, în tranzacții producătoare de venituri cu firma.[39] Marketingul cauzelor sociale este privit și ca un element al *marketingului societal corporativ (MSC)*, definit de Drumwright și Murphy ca fiind ansamblul eforturilor de marketing „care au cel puțin un obiectiv non-economic legat de binele societății și care utilizează resursele firmei și/sau resursele partenerilor ei."[40] Cei doi autori includ aici și alte activități, cum ar fi filantropia de tip tradițional și strategic, și voluntariatul, ca elemente ale MSC.

Marketingul legat de cauze sociale și-a făcut apariția, la modul serios, în anii '980. Mulți comentatori creditează firma American Express cu meritul de a fi sensibilizat publicul la avantajele reciproce ale marketingului legat de cauze sociale, prin campania pe care a inițiat-o în 1983 pentru a ajuta la restaurarea Statuii Libertății. Donând un cent pentru fiecare tranzacție efectuată pe cartea de credit și un dolar pentru fiecare nouă carte de credit emisă, American Express a oferit 1,7 milioane $ fundației Statue of Liberty – Ellis Island Foundation. Cu această ocazie, tranzacțiile efectuate în favoarea emitentului American Express au crescut cu 30 la sută, iar numărul cărților de credit nou-emise în perioada respectivă a crescut cu 15 la sută.

Marketingul legat de cauze sociale se manifestă în multe feluri. Tesco, unul dintre detaliștii importanți ai Marii Britanii, a inițiat un program denumit „Calculatoare pentru școli": pentru fiecare 10 lire sterline cheltuite în magazinele Tesco, clienții

primesc bonuri speciale, pe care le pot dona oricărei școli doresc ei, iar școala preschimbă apoi bonurile primite cu echipamente informatice noi. Dawn, marca-lider de detergent pentru vase în Statele Unite, a lansat o campanie de popularizare a faptului că proprietățile degresante ale detergenților produși de firmă au și un avantaj secundar neobișnuit: produsul poate fi folosit și pentru curățarea păsărilor prinse în deversări accidentale de țiței. Un sit Web special creat în acest scop, www.saveaduck.com („Salvați o rață"), prezintă donațiile în bani și programul educațional promovat sub egida mărcii Dawn. Nike este sponsorul titular al maratonului feminin Nike 26.2 de la San Francisco, ale cărui încasări sunt donate Societății de Leucemie și Limfopatie (Leukemia and Lymphoma Society). În plus, Nike ajută peste 60 de triburi amerindiene să combată diabetul secundar, oferindu-le câte o pereche de adidași pacienților care dau o probă de sânge pentru depistarea bolii. British Airways are un program deosebit de reușit, cu un înalt grad de expunere mediatică.

BRITISH AIRWAYS

În parteneriat cu UNICEF, British Airways a lansat o campanie de marketing al cauzei sociale, denumită „Change for Good" (joc de cuvinte care se poate traduce atât prin „Schimbare definitivă", cât și prin „Mărunțiș pentru un bine" – N. trad.), prin care pasagerii de pe zborurile British Airways sunt îndemnați să doneze mărunțișul în monedă străină care le-a rămas din călătoriile efectuate. Sistemul este simplu: pasagerii pun banii în plicurile oferite de British Airways, care apoi le adună și donează toată suma direct organizației UNICEF. British Airways își popularizează programul prin intermediul unei casete video rulate la bord în timpul zborului, printr-un text tipărit pe spatele permiselor de îmbarcare și prin anunțuri făcute la interfonul avionului. În plus, compania aeriană a difuzat și o reclamă la televiziune, în care un copil le mulțumea celor de la British Airways pentru ajutorul financiar dat organizației UNICEF. Grație faptului că poate fi dirijată nemijlocit spre pasageri și poate aduce rezultate imediate, campania „Change for Good" nu necesită eforturi mari de publicitate sau promovare și are o foarte mare eficiență de cost. Din 1994 încoace, s-au adunat fonduri de aproape 40 de milioane $, distribuite apoi în toată lumea.[41]

BENEFICIILE ȘI COSTURILE MARKETINGULUI LEGAT DE CAUZE SOCIALE Un program de marketing al unei cauze sociale care se bucură de succes poate aduce o serie întreagă de beneficii: creșterea bunăstării generale a societății; stabilirea unei poziții prin care marca este diferențiată față de cele ale concurenților; edificarea unor legături afective cu consumatorii; îmbunătățirea imaginii publice a firmei, în fața oficialilor guvernului și a altor factori de decizie; crearea unui val de simpatie în rândul publicului consumator; ridicarea moralului în plan intern și susținerea entuziasmului angajaților; și stimularea vânzărilor.[42]

Datorită umanizării firmei, consumatorii pot începe să se considere legați de ea printr-un sentiment puternic și unic, care transcende cadrul normal al tranzacțiilor comerciale.[43] Câteva dintre mijloacele particulare prin care programele de marketing al cauzei

sociale pot să consolideze în fața consumatorilor capitalul de piață al mărcii ar fi: (1) creșterea notorietății mărcii, (2) îmbunătățirea imaginii mărcii, (3) credibilizarea mărcii, (4) evocarea sentimentelor inspirate de marcă, (5) crearea unui sentiment de comuniune între clienții mărcii, (6) stimularea unei atitudini angajate față de ideatica mărcii.[44] Liz Claiborne a manifestat un puternic angajament față de cauza socială promovată:

LIZ CLAIBORNE

În 1991, într-o vreme când violența în familie era adeseori considerată un subiect tabu, pe care puțini aveau curajul să-l abordeze deschis, Liz Claiborne și-a elaborat propriul program „Women's Work" de combatere a violenței în familie, cunoscut acum sub denumirea „Love Is Not Abuse" – „Dragostea nu înseamnă abuz". Anterior demarării campaniei, firma a efectuat un studiu care a dus la concluzia că, în proporție de 96 la sută, clienții săi considerau violența în familie o problemă serioasă și că 91 la sută din aceiași clienți ar avea o părere bună despre firma care ar demara o campanie de sensibilizare a publicului la gravitatea acestei probleme. Principalul eveniment destinat strângerii de fonduri este ziua de cumpărături caritabile, organizată anual în luna octombrie în toate magazinele Liz Claiborne din Statele Unite. Firma donează 10 procente din vânzările realizate unor organizații locale de ajutorare a victimelor violenței în familie. De asemenea, Liz Claiborne contribuie cu încasări rezultate din vânzarea de tricouri, bijuterii și alte produse asociate campaniei. În plus, firma finanțează campanii de promovare a serviciilor în interes public, cu reclame care apar la televiziune, la radio, pe panouri stradale și în stații de autobuz, și distribuie materiale de sensibilizare: afișe, broșuri și trimiteri prin poștă. De-a lungul anilor, Liz Claiborne a sponsorizat diverse evenimente, cum ar fi seminarii, anchete de opinie, campanii de sensibilizare a publicului cu participarea unor personalități și altele.[45]

Există însă și pericolul ca eforturile promoționale care stau la baza unui program de marketing al cauzei sociale să aibă efecte negative, în cazul în care consumatorii sceptici pun la îndoială legătura dintre produsul firmei și cauza promovată, având impresia că firma se servește fără scrupule de cauza respectivă pentru a-și urmări interesele mercantile.[46] De exemplu, compania farmaceutică Bristol-Myers Squibb (BMS) susține turneul de ciclism Tour de Cure, care contribuie cu fonduri la programele de cercetare și prevenire a diabetului. Pe pagina oficială de Web a evenimentului, sigla BMS conține afirmația că BMS este „Lider în tratarea diabetului secundar", dar această legătură potențial profitabilă dintre sponsor și evenimentul sponsorizat i-ar putea determina pe unii consumatori să creadă că susținerea de către BMS a turneului Tour de Cure este o dovadă de oportunism.[47]

La proiectarea și implementarea unui program de marketing al unei cauze sociale se cer luate mai multe decizii, cum ar fi câte cauze să fie alese și de ce tip, și cum să se facă aplicarea mărcii asupra programului dedicat fiecărei cauze.

ALEGEREA UNEI CAUZE Unii experți sunt de părere că impactul pozitiv pe care îl exercită marketingul legat de cauze sociale asupra unei mărci riscă să se vadă diminuat,

dacă firma se angajează sporadic în susținerea unui număr mare de cauze. De exemplu, Cathy Chizauskas, directoarea pentru inițiative civice de la Gillette, declară: „Când îți împarți ceea ce dai în porții mici, de cincizeci și chiar o mie de dolari, nimeni nu știe ce faci ... Nu prea se vede mare lucru.“[48]

Multe firme aleg să se concentreze pe una sau cel mult câteva cauze principale, pentru a simplifica execuția programului de marketing și a-i maximiza impactul. Unul dintre marketerii cel mai puternic axați pe cauze sociale este firma McDonald's. Filialele Ronald McDonald House amplasate în peste 20 de țări oferă peste 5.000 de camere, în fiecare noapte, familiilor care au nevoie de ajutor pe perioada în care copilul lor se află internat în spital. De când a fost demarat, în 1974, programul Ronald McDonald House a asigurat „o casă la depărtare de acasă“ pentru aproape 4 milioane de oameni.

Limitarea susținerii la o singură cauză riscă, pe de altă parte, să reducă numărul consumatorilor și al altor persoane cointeresate, care și-ar putea răsfrânge și asupra firmei sentimentele pozitive față de cauza promovată. În plus, multe cauze care se bucură de popularitate beneficiază deja de numeroși sponsori corporativi. Conform datelor comunicate public, peste 300 de firme, printre care Avon, Ford, Estée Lauder, Revlon, Lee Jeans, Polo Ralph Lauren, Yoplait, Saks, BMW și American Express, își asociază în mod curent numele, într-o formă sau alta, cu cauza socială a luptei împotriva cancerului mamar.[49] Drept rezultat, marca se poate trezi „pierdută în mulțime“, imposibil de distins într-o mare de fundițe roz.

Posibilitățile de valorificare pot fi, în principiu, mult mai mari în cazul „cauzelor orfane“ – cauze meritorii, cum ar fi susținerea luptei împotriva unor boli care afectează mai puțin de 200.000 de oameni.[50] O altă opțiune ar fi cea a bolilor cărora li s-a acordat prea puțină atenție, cum ar fi cancerul la pancreas, care ocupă al patrulea loc în clasamentul celor mai grave forme de cancer, după cel de piele, cel pulmonar și cel mamar, dar care până în prezent nu s-a bucurat de prea multă susținere din partea corporațiilor.

Majoritatea firmelor tind să aleagă cauze compatibile cu imaginea lor corporativă sau cu imaginea mărcii, și care contează pentru angajații și acționarii lor. Programul „Give the Gift of Sight“ – „Oferă darul vederii“, al firmei furnizoare de lentile și ochelari LensCrafters, este un ansamblu de inițiative caritabile din domeniul îngrijirii ochilor, prin care peste 3 milioane de oameni nevoiași din America de Nord și din țări în curs de dezvoltare de pe tot cuprinsul mapamondului au beneficiat gratuit de controale oftalmologice și au primit ochelari de vedere. Toate magazinele LensCrafters sunt abilitate să ofere gratuit ochelari de vedere în comunitățile unde sunt amplasate. În plus, programul Give the Gift of Sight sponsorizează două cabinete oftalmologice mobile, instalate în rulote, prin care se oferă consultații pentru copiii din toată America de Nord, precum și misiuni de servicii oftalmologice gratuite, cu durata de două săptămâni, în străinătate.

ASOCIEREA UNEI MĂRCI DE PIAȚĂ CU PROGRAMUL DE MARKETING AL CAUZEI SOCIALE În ceea ce privește asocierea unei mărci cu programele de marketing al cauzelor sociale, există trei variante posibile:

1. ***Cauză socială promovată sub marca proprie: crearea propriului program de susținere a cauzei sociale.*** Firma își asumă integral susținerea unei cauze sociale și înființează o structură organizatorică în totalitate nouă, care să ofere beneficiile asociate cu cauza respectivă. Nou-creata entitate de promovare a cauzei poate să poarte denumirea mărcii-mamă sau a mărcii unui produs individual. Exemple clasice de asemenea entități promotoare ale unei cauze sociale sub propria denumire de marcă ar fi fundațiile de caritate Ronald McDonald House și asociația de luptă împotriva cancerului mamar Avon Breast Cancer Crusade.
2. ***Cauză socială sub marcă asociată: afilierea la un program existent de susținere a cauzei.*** Firma intră în parteneriat cu o entitate care susține cauza socială aleasă. De regulă, afilierea mărcii cu cauza respectivă se materializează numai prin menționarea calității de sponsor sau de susținător – implicarea efectivă a firmei deținătoare a mărcii nu îmbracă forma unui program separat, cu o denumire proprie de marcă. În prezent, relațiile de afiliere la susținerea cauzelor sociale sub marcă dublă constituie cel mai des întâlnit tip de asemenea activitate. Un exemplu ar fi sponsorizarea de către Sealy a taberelor NASCAR Victory Junction Gang Camp, care se concretizează prin donații de paturi pentru taberele de carting organizate de asociația NASCAR în beneficiul copiilor suferinzi de maladii mortale.
3. ***Cauză socială sub marcă comună: participarea la un program existent de susținere a cauzei.*** În cadrul acestei abordări hibride, firmele se asociază cu entitatea promotoare a unei cauze sociale, dar prin asocierea explicită a unei mărci separate cu programul care face legătura cu cauza respectivă. Un exemplu în acest sens ar fi programul The Rocky Mountain Challenge – o cursă de ciclism cu durata de trei zile, care este sponsorizată de detailistul Colorado Cyclist pentru a asigura fonduri destinate fundației Tyler Hamilton Foundation for MS, o organizație caritabilă de combatere a sclerozei în plăci, înființată de ciclistul Tyler Hamilton, câștigător al Turului Franței (și absolvent al Universității Colorado).

Afilierea la un program existent reprezintă un mijloc prin care firmele își pot completa imaginea mărcii cu asociații specifice cauzei sociale respective, printr-un proces ideatic de „împrumutare“ sau de „transfer“. Aplicarea mărcii proprii poate fi utilă atunci când firma încearcă să amplifice asociațiile pe care consumatorul le face deja cu marca, prin intemediul unor apeluri emoționale și imagistice. Aplicarea unei mărci comune reprezintă, probabil, varianta care permite preluarea a ce este mai bun din ambele variante anterioare, prin aceea că se creează o legătură solidă cu o cauză existentă, dar menținându-se în paralel și o identitate distinctă.

În caseta „Notă de marketing: Efecte care contează“ puteți găsi câteva sfaturi utile, din partea unei firme care se pricepe foarte bine la marketingul cauzelor sociale.

IDEE de marketing

Efecte care contează

Firma Cone Inc. din Boston este o firmă de consultanță cu un palmares bogat în domeniul marketingului legat de cauze sociale. Iată ce perspective oferă specialiștii de la Cone Inc. asupra stării actuale a acestui tip de marketing și a modului în care poate fi practicat cu efecte optime:

> Cu o vigoare reînnoită, consumatorii, clienții, angajații, investitorii și comunitățile sociale supraveghează îndeaproape modul în care se comportă firmele în raport cu aceste colectivități și cu societatea. Entități și grupuri influente, cum ar fi Business for Social Responsibility, Dow Jones Sustainability Index, revista *Fortune* și altele, apreciază firmele pe baza unui ansamblu complex de standarde globale. Practicile manageriale care țin de raporturile firmei cu forțele din mediul politico-legislativ, de filantropia corporativă, de procurarea resurselor și de protecția mediului, de relațiile firmei cu angajații și cu comunitatea nu mai ocupă un loc retras, „în culise", ci au trecut în centrul atenției. Pentru managerii din ziua de azi, definirea, punerea în aplicare și comunicarea în mod adecvat a responsabilității sociale corporative (RSC) este o chestiune mai importantă ca niciodată.

Pentru a ajuta managerii să obțină efecte mai bune în implementarea și comunicarea RSC, consultanții de la Cone oferă următoarele sfaturi:

- ***Definiți RSC pentru firma dumneavoastră.*** Asigurați-vă că toți factorii de conducere ai firmei vorbesc despre același lucru, atunci când abordează tema responsabilității sociale corporative. RSC acoperă o gamă largă și complexă de practici interne și externe ale activității firmei. Chiar dacă filantropia corporativă și relațiile cu comunitatea sunt două componente vitale ale RSC, nu numai ele definesc această noțiune.
- ***Alcătuiți o echipă diversă.*** Nu se poate face elaborarea și punerea în aplicare a strategiilor RSC fără un efort concertat, de lucru în echipă. Înființați o echipă operativă cu putere de decizie, care să reunească și să integreze o gamă diversă de specialiști, cu competență și experiență în domeniul marketingului, al relațiilor publice, al relațiilor cu comunitatea, al legislației, al resurselor umane, al producției și al altor domenii de activitate. Instituiți un proces oficial de acțiune, prin care să se abordeze elaborarea, implementarea și îmbunătățirea permanentă a strategiei de RSC.
- ***Analizați-vă activitățile curente legate de RSC și restructurați-le, dacă se impune acest lucru.*** Faceți de la bun început analiza de risc necesară, pentru a înțelege deficiențele și riscurile pe care și le asumă firma dumneavoastră în ceea ce privește RSC. Studiați datele referitoare la exemple din sectorul dumneavoastră de activitate și alegeți cele mai bune practici din studiile de caz, care și-au dovedit eficiența. Nu neglijați să analizați tendințele pe plan mondial, căci Europa se află mult înaintea Statelor Unite, din acest punct de vedere.
- ***Stabiliți relații cu ONG-urile și consolidați aceste relații.*** Cele peste 300.000 de ONG-uri (organizații nonprofit) care există în lume reprezintă o redutabilă forță de influență asupra politicilor corporatiste și a conduitei în afaceri, îndeplinind atât un rol de susținere activă, cât și unul de critică zgomotoasă. Edificați relații sincere de parteneriat cu organizațiile care vă pot oferi păreri și aprecieri independente și nepărtinitoare despre activitățile RSC pe care le desfășurați; care vă pot pune la dispoziție contribuția experților în probeme sociale și de dezvoltare a piețelor globale; și oferi acces la factorii-cheie de influență.
- ***Porniți o inițiativă de promovare a cauzei sociale sub nume de marcă.*** Creați o imagine publică pentru activitățile

dumneavoastră cetățenești, printr-o inițiativă de aplicare a mărcii proprii asupra cauzei sociale promovate, care să integreze valorile firmei în ceea privește acțiunile filantropice, relațiile cu comunitatea, marketingul și resursele umane. Programul Feeding Children Better („Să-i hrănim mai bine pe copii") al firmei ConAgra Foods, de pildă, este o inițiativă pe mai mulți ani, menită să le asigure hrana necesară multor milioane de copii înfometați, prin parteneriate inovatoare, finanțări nerambursabile, voluntariat din partea angajaților și eforturi de educare și de sensibilizare a publicului. De curând, programul i-a adus firmei ConAgra Foods distincția de „bun cetățean corporatist", acordată de Camera de Comerț a Statelor Unite.

- ***Dovediți-vă vorbele cu fapte pe măsură.*** Vocile critice afirmă adeseori că firmele folosesc RSC ca pe o „perdea de fum", cu care să ascundă sau să distragă atenția de la ignominiile și ilegalitățile pe care le comit. Înainte de a porni orice nouă inițiativă de RSC sau de a atrage atenția asupra comportamentului corporatist exemplar pe care l-ați adoptat, asigurați-vă că firma dumneavoastră abordează așteptările grupurilor de persoane cointeresate încă de la nivelul lor fundamental.
- ***Nu păstrați tăcerea asupra a ceea ce faceți.*** Americanii nu numai că așteaptă de la corporații să se comporte ca niște buni cetățeni, majoritatea vor ca firmele să le spună și cum procedează pentru a-și respecta obligațiile sociale. Într-o covârșitoare majoritate, americanii declară și că preferă să afle despre activitățile de RSC din surse independente, îndeosebi prin mijloacele de comunicare în masă.
- ***Aveți mare grijă.*** Popularizarea palmaresului dumneavoastră de performanță în ceea ce privește asumarea responsabilității sociale corporative poate fi o armă cu două tăișuri. Afirmațiile privind conduita responsabilă social, chiar și cele sincere, vor provoca adeseori opinia publică să verifice dacă sunt adevărate. Pregătiți-vă! Chiar dacă firma dumneavoastră nu și-a propus să comunice activ pe tema activităților sale de RSC, dumneavoastră trebuie să fiți pregătiți să reacționați imediat la anchetele publice demarate. Pe de altă parte, nu trebuie nici să păstrați tăcerea, de teama unor eventuale efecte negative ale curiozității mediilor de presă. În majoritatea cazurilor, mutenia în ce privește problemele de RSC va fi interpretată ca indiferență – dacă nu și mai rău, adică refuzul de a face ceea ce se cuvine.

Sursele: Cone Buzz, aprilie 2004. Vezi și Carol L. Cone, Mark A. Feldman și Alison T. DaSilva, „Cause and Effects", *Harvard Business Review*, iulie 2003, pp. 95-101.

Marketingul social

Unele programe de marketing au ca scop abordarea directă a unei anumite probleme sau cauze sociale. Marketingul legat de cauze sociale este întreprins de o firmă pentru a susține o cauză anume. Marketingul social este întreprins de o organizație nonprofit sau guvernamentală pentru promovarea susținută a unei cauze sociale, cum ar fi „spuneți «nu» drogurilor" sau „faceți mai multă mișcare și mâncați mai sănătos".[51] Necesitatea marketingului social este evidentă – reflectați câteva clipe la următoarele date și realități concrete, valabile la nivelul anului 2002:

- Se estimează că nu mai puțin de un milion de adolescente americane au rămas însărcinate.
- Între 5 și 10 milioane de fete și femei americane s-au luptat cu anorexia și cu bulimia.

- Peste 16.000 de oameni au fost uciși în accidente de circulație provocate de condusul în stare de ebrietate.
- Peste 3.000 de copii și adolescenți au murit din cauza rănilor provocate de arme de foc.
- Peste 5.000 de oameni aflați pe listele de așteptare pentru un transplant de organe au murit.

Marketingul social este un fenomen global, care datează de ani de zile. În anii '950, India a început să desfășoare campanii de planificare familială. În anii '970, Suedia a demarat campanii de marketing social destinate să transforme națiunea suedeză într-un popor de nefumători și de abstinenți de la consumul de băuturi alcoolice. În anii '970, guvernul Australiei a desfășurat campaniile intitulate „Puneți-vă centura de siguranță!". Spre sfârșitul deceniului '970, guvernul Canadei a lansat mai multe campanii: „Spuneți «nu» drogurilor!", „Stop fumatului!" și „Mișcarea înseamnă sănătate". În anii '980, Banca Mondială, Organizația Mondială a Sănătății și Centrele Epidemiologice din Statele Unite au început să utilizeze termenul de „marketing social" și să promoveze interesul față de aceste inițiative. Câteva dintre cele mai mari succese înregistrate la nivel global de marketingul social ar fi:

- În Honduras, terapia prin rehidratare pe cale bucală a dus la scăderea semnificativă a numărului de decese din cauza diareei, la copii cu vârste sub 5 ani.
- În Uganda, marketerii sociali au înființat tarabe în piețe locale, unde moașele vând contraceptive la prețuri accesibile.
- În America Latină, organizația Population Communication Services a creat și a promovat două cântece devenite extrem de populare, intitulate „Stop" și „Când suntem împreună", pentru a le ajuta pe tinerele femei „să spună nu".
- National Heart, Lung, and Blood Institute (Institutul Național pentru Inimă, Plămâni și Sânge) a înregistrat un mare succes cu campania de sensibilizare a publicului la problema colesterolului și a hipertensiunii arteriale, ajutând astfel la reducerea semnificativă a numărului de decese.

În Statele Unite, organizații cu diverse obiecte de activitate desfășoară acțiunii de marketing social. Literalmente sute de organizații nonprofit se ocupă de marketingul social, printre care Crucea Roșie Americană, World Wildlife Fund și Societatea Americană pentru Combaterea Cancerului.

BOYS & GIRLS CLUB OF AMERICA

Organizația Boys & Girls Club of America deține 3.400 de spații, cu care servește anual peste 6 milioane de copii americani și se spune că ar fi „locul ideal pentru copii după orele de școală". În cadrul programului, copiii își petrec timpul cu activități cum ar fi sport, recreere și fitness, se ocupă de temele de la școală și urmează chiar și cursuri pentru dezvoltarea caracterului, a calităților de lider și a deprinderilor necesare în viață. Printre absolvenții

deveniți celebri ai programului Boys & Girls Club of America se numără Bill Cosby, Brad Pitt și Denzel Washington. În ceva mai mult de un deceniu, organizația și-a construit o bază solidă de parteneri corporativi, care o ajută să le ofere membrilor săi programe și servicii. Prin programul Crest Cavity Free Zone, este îmbunătățită starea de sănătate dentară a copiilor nevoiași; Club Tech folosește o finanțare nerambursabilă din partea firmei Microsoft, în bani (100 de milioane $) și în natură, pentru a dota cluburile cu calculatoare și programe; iar susținerea oferită de Blockbuster promovării evenimentului „Ziua națională a copiilor", organizat de Boys & Girls Club of America, a generat fonduri de milioane de dolari.[52]

Alegerea obiectivului potrivit pentru un program de marketing social are o importanță hotărâtoare. În ce direcție ar fi cazul să se concentreze o campanie de planificare familială: a abstinenței sexuale sau a contracepției? O campanie de luptă împotriva poluării aerului ar trebui să se axeze pe utilizarea în comun a mașinilor personale sau pe transportul în comun? Campaniile de marketing social pot avea obiective legate de schimbarea percepțiilor cognitive ale oamenilor, a valorilor în care cred oamenii, a acțiunilor pe care le întreprind sau a comportamentelor pe care le adoptă. Exemplele date în continuare ilustrează gama posibilă a acestor obiective.

Campanii cognitive

- Pentru a li se explica oamenilor valoarea nutritivă a diverselor tipuri de alimente.
- Pentru a li se explica importanța conservării mediului.

Campanii de acțiune

- Pentru a-i convinge pe oameni să se vaccineze.
- Pentru a-i convinge pe oameni să voteze „da" în privința unei probleme anume.
- Pentru a-i convinge pe oameni să doneze sânge.
- Pentru a le convinge pe femei să-și facă examenul citologic cervico-vaginal (testul Papanicolau).

Campanii de comportament

- Pentru a-i convinge pe oameni să nu mai fumeze.
- Pentru a descuraja utilizarea drogurilor tari.
- Pentru a descuraja consumul excesiv de alcool.

Campanii de schimbare a valorilor

- Pentru schimbarea mentalității în ce privește avortul.
- Pentru schimbarea atitudinilor intolerante.

Marketingul social poate apela la o serie întreagă de tactici, pentru a-și atinge scopurile.[53] Procesul de planificare a marketingului social urmează multe dintre etapele

TABELUL 22.2 Procesul de planificare a acțiunilor de marketing social

La ce stadiu ne aflăm?

- Stabilirea direcției de concentrare a programului.
- Identificarea scopului campaniei.
- Desfășurarea unei analize SWOT (puncte tari, puncte slabe).
- Trecerea în revistă a unor acțiuni similare și a unor campanii din trecut.

La ce stadiu vrem să ajungem?

- Alegerea grupurilor de public vizate.
- Stabilirea obiectivelor generale și particulare.
- Analizarea grupurilor de public vizate și a concurenței.

Cum vom ajunge acolo?

- Produsul: conceperea ofertei de piață.
- Prețul: gestionarea costurilor schimbării de comportament.
- Distribuția: punerea la dispoziție a produsului.
- Comunicațiile: crearea mesajelor și alegerea mijloacelor de comunicare.

Cum vom rămâne pe direcția cea bună?

- Elaborarea unui plan de evaluare și monitorizare.
- Stabilirea bugetelor și găsirea surselor de finanțare.
- Alcătuirea unui plan de implementare.

procesului clasic de planificare, al marketingului produselor și serviciilor (vezi tabelul 22.2). Iată în continuare câțiva dintre factorii-cheie ai succesului în elaborarea și implementarea unui program de marketing social:

- Studiați materialele scrise și campaniile anterioare.
- Alegeți piețe-țintă care sunt cel mai bine pregătite să reacționeze.
- Promovați un singur comportament care să fie adoptabil, în termeni simpli și clari.
- Explicați beneficiile în termeni imposibil de respins.
- Elaborați mesaje care să atragă atenția și difuzați-le prin mijloace de comunicare greu de ignorat.
- Analizați posibilitatea de a folosi o abordare combinată, care să educe și să amuze în același timp.

Date fiind complexitatea și dificultatea problemelor pe care le abordează marketingul social, este important să se adopte o perspectivă pe termen lung. Programele de marketing social au nevoie de timp și pot impune o serie întreagă de programe sau acțiuni desfășurate în mai multe etape. Gândiți-vă, de exemplu, la succesiunea de acțiuni desfășurate în scopul descurajării fumatului: studii privind legătura dintre obiceiul fumatului și incidența bolii canceroase, etichetarea în consecință a pachetelor de țigări, interzicerea reclamelor la țigări, educarea publicului în legătură cu efectele fumatului pasiv, oprirea fumatului în locuință, oprirea fumatului în localuri de alimentație

publică, oprirea fumatului în timpul zborului cu avionul, creșterea taxelor aplicate asupra produselor pe bază de tutun pentru a se finanța campaniile antifumat, acționarea în judecată de către autoritățile statale a companiilor producătoare de țigări.

Succesul efectiv al programului de marketing social trebuie să fie evaluat în termenii obiectivelor programului. Criteriile utilizate ar putea fi: incidența ridicată a adoptării, viteza cu care are loc adoptarea, gradul ridicat de continuitate în adoptare, costul unitar scăzut al adoptării și inexistența unor consecințe contraproductive majore.

Implementarea marketingului

În tabelul 22.3 sunt prezentate sintetic caracteristicile unei firme cu marketing de înaltă ținută. O firmă își demonstrează înalta competență de marketing nu prin „ceea ce este" ci prin „ceea ce face".[54] **Implementarea marketingului** este procesul care transformă planurile de marketing în sarcini de acțiune și asigură executarea acestor sarcini în conformitate cu obiectivele de plan stabilite.[55]

Oricât de strălucit ar fi, un plan strategic de marketing nu folosește la nimic, dacă nu este implementat corespunzător. Iată un exemplu:

> O companie de produse chimice a aflat că nici unul dintre concurenți nu le oferea clienților o servire suficient de bună. În consecință, compania a hotărât să facă din servirea clienților principalul său obiectiv strategic. Când această strategie a eșuat, o analiză retrospectivă a scos la iveală o serie întreagă de neajunsuri în implementare. Departamentul de relații cu clienții continua să fie tratat cu indiferență de conducerea superioară a companiei; dispunea de prea puțin personal; și era folosit ca un fel de „cimitir al elefanților" pentru managerii cu rezultate slabe. Mai mult decât atât, sistemul de retribuire al companiei continua să se

TABELUL 22.3 Caracteristicile unei firme cu marketing de înaltă ținută

- Firma alege piețe-țintă pe care se bucură de avantaje superioare și evită sau iese de pe piețele unde manifestă slăbiciuni intrinsece.
- Practic toți angajații și toate departamentele firmei își concentrează atenția asupra clienților și a piețelor.
- Există relații bune de conlucrare între colectivele de marketing, cercetare-dezvoltare și producție.
- Există relații bune de conlucrare între colectivele de marketing, vânzări și relații cu clienții.
- Firma și-a creat sisteme de stimulente pentru a-i determina pe angajați să adopte comportamentele adecvate.
- Firma se ocupă în permanență să asigure și să urmărească satisfacția și fidelitatea clientelei.
- Firma gestionează un sistem de furnizare a valorii, în parteneriat cu furnizori și distribuitori puternici.
- Firma știe cum să-și edifice un nume și o imagine de marcă puternice.
- Firma se arată flexibilă în satisfacerea variatelor cerințe ale clienților.

concentreze pe reducerea costurilor și pe rentabilitatea curentă. Compania nu reușise să opereze schimbările necesare pentru a-și pune în practică strategia.

În timp ce strategia adresează întrebări de tipul *„ce"* și *„de ce"* activităților de marketing, implementarea pune întrebări de tipul la *„cine", „unde", „când"* și *„cum"*. Strategia și implementarea sunt strâns legate între ele, prin aceea că unul din aspectele strategiei presupune anumite sarcini de implementare care urmează să fie trasate unui nivel ierarhic inferior. De exemplu, decizia strategică a conducerii superioare de a „valorifica" un produs trebuie tradusă în acțiuni și sarcini concrete.

Thomas Bonoma a identificat patru aptitudini necesare pentru implementarea programelor de marketing:

1. ***Aptitudini de recunoaștere și diagnsticare a unei probleme.*** Când programele de marketing nu se conformează așteptărilor, care a fost cauza ratei scăzute a vânzărilor: strategia deficientă sau implementarea deficientă? Dacă implementarea a fost de vină, ce n-a mers bine?
2. ***Aptitudini legate de stabilirea nivelului din cadrul firmei, la care există problema respectivă.*** Probleme de implementare pot să apară la trei niveluri: al funcției de marketing, al programului de marketing sau al politicii de marketing.
3. ***Aptitudini în materie de implementare a planurilor.*** Pentru a implementa cu succes un program, managerii au nevoie și de alte aptitudini: *aptitudini de alocare* a bugetelor de resurse, *aptitudini de organizare* pentru crearea unei structuri eficiente și *aptitudini de interactivitate* pentru motivarea celorlalți să-și execute sarcinile.
4. ***Aptitudini de evaluare a rezultatelor.*** În plus, marketerii au nevoie de aptitudini în materie de urmărire și verificare, pentru a evalua rezultatele acțiunilor de marketing.[56]

Firmele din ziua de azi se străduiesc să crească eficiența operațiunilor de marketing și să-și cuantifice mai bine câștigurile din investițiile de marketing (vezi capitolul 4). Costurile de marketing pot ajunge la 20-40 la sută din bugetul total pentru desfășurarea activității firmei. Firmele își dau seama că multe dintre practicile lor presupun un grad ridicat de risipă: prea multe ședințe care durează prea mult, prea mult timp consumat cu căutarea documentelor, întârzieri în primirea aprobărilor și dificultăți în coordonarea partenerilor de distribuție.

Majoritatea departamentelor de marketing utilizează un număr restrâns de instrumente tehnologice neconectate între ele, cum ar fi e-mailul, foile electronice de calcul tabelar, softurile de management al proiectelor și bazele de date despre clienți, dar instrumentele disparate nu pot face față naturii tot mai complexe a activității de afaceri, numărului din ce în ce mai mare de colaboratori și anvergurii globale a operațiunilor firmei. Pentru o gestionare mai bună a resurselor lor de marketing, firmele apelează la tehnologia informațională, dar au nevoie de modele standard mai bune pentru procesele de marketing, de o gestionare mai bună a activelor de marketing și de un sistem mai bun

de alocare a resurselor de marketing. Anumite procese repetitive pot fi automatizate, inițiativă care poate fi întâlnită sub mai multe denumiri: *gestionarea resurselor de marketing* (GRM), *managementul marketingului întreprinderii* (MMI) sau *sistemele de automatizare a marketingului* (SAM).[57]

Mai multe firme producătoare de software oferă în prezent pachete informatice, care ajută întreprinderea să-și gestioneze mai bine procesele, activele și resursele de marketing. Pachetele de programe sunt adaptate anume, pentru a permite unor cadre cu funcții diferite – vicepreședintele de marketing, managerii de produs și de marcă, directorii comerciali din teren, managerii pentru comunicații de marketing – să-și desfășoare în mod adecvat activitatea de planificare, implementare și control.

Programele de gestionare a resurselor de marketing (MRM) conțin o serie de aplicații cu legătură pe Internet, care automatizează și integrează activități cum ar fi: managementul proiectelor, managementul campaniilor, gestiunea bugetară, managementul activelor, managementul mărcilor, managementul relațiilor cu clienții și managementul cunoștințelor. Componenta de management al cunoștințelor constă din modele standard de procese, proceduri în etape interactive și exemple de practici optime.

Pachetele informatice sunt găzduite pe Web și disponibile pe bază de parolă a utilizatorului. În esență, ele constituie ceea ce unii observatori numesc *marketing de birou*, în sensul că marketerii pot găsi toate informațiile și structurile decizionale de care au nevoie în memoria calculatorului. Calculatorul va funcționa ca un fel de „tablou de bord", pe care marketerii își gestionează activitățile. În următorii câțiva ani, programele de tip GRM le vor da marketerilor posibilitatea de a-și îmbunătăți în foarte mare măsură deciziile privind cheltuielile și investițiile, de a aduce produsele mult mai repede pe piață și de a reduce durata și costurile luării unei decizii.

Evaluarea și controlul activităților de marketing

În ciuda imperativului de a gestiona și a controla activitățile de marketing, multe firme continuă să aibă proceduri inadecvate. Un studiu efectuat în rândul a 75 de firme a dus la următoarele concluzii:

- Firmele mai mici se descurcă mai greu să-și stabilească obiective clare și să elaboreze sisteme de evaluare a performanței.
- Mai puțin de jumătate dintre firmele studiate își cunosc nivelul de profitabilitate al produselor individuale. Aproximativ o treime dintre ele nu aveau proceduri de analiză periodică, pentru depistarea și eliminarea produselor neprofitabile.
- Aproape jumătate dintre firme se arată incapabile să-și compare prețurile cu cele ale concurenței, să-și analizeze costurile de depozitare și distribuție, să analizeze cauzele returnărilor de marfă, să facă evaluări metodice ale eficacității publicității și să analizeze rapoartele de contactare a clienților pe care le înaintează forța de vânzare.

■ Multe firme au nevoie de patru până la opt săptămâni, ca să elaboreze rapoarte de control, care uneori se dovedesc inexacte.

În tabelul 22.4 sunt prezentate patru tipuri de sisteme utilizate pentru controlul de marketing în cadrul firmei: controlul pe baza planului anual, controlul profitabilității, controlul eficienței și controlul strategic. În capitolul 4 am arătat cum pot firmele să folosească indicatorii de marketing pentru a-și analiza planurile de marketing și profitabilitatea acestora. Controlul pe baza planului anual are ca scop să garanteze că firma își îndeplinește obiectivele de vânzare și profit, precum și alte obiective concrete stabilite în planul anual al firmei. Esența controlului pe baza planului anual o reprezintă managementul prin obiective, care presupune un proces în patru etape (vezi figura 22.5). Mai întâi, conducerea stabilește obiective lunare sau trimestriale. Apoi, monitorizează performanțele

TABELUL 22.4 Controlul de marketing – patru tipuri

Tipul de control	Cui revine răspunderea principală	Obiectivul acțiunii de control	Metode
I. Controlul pe baza planului anual	Conducerea superioară Managerii de nivel mediu	Să analizeze dacă rezultatele planificate au fost realizate	■ Analiza vânzărilor ■ Analiza cotei de piață ■ Analiza raportului dintre cheltuielile de marketing și vânzări ■ Analiza financiară ■ Urmărirea nivelului de satisfacere a clientului
II. Controlul profitabilității	Inspectorul de marketing	Să analizeze unde câștigă firma bani și unde pierde	Profitabilitate pe: ■ produs ■ teritoriu de vânzare ■ client ■ segment de piață ■ canal de distribuție ■ mărimea comenzii
III. Controlul eficienței	Conducerea tehnică și de personal Inspectorul de marketing	Să evalueze și să îmbunătățească eficiența utilizării, precum și impactul cheltuielilor de marketing	Eficiența: ■ forței de vânzare ■ reclamei comerciale ■ promovării vânzărilor ■ distribuției
IV. Controlul strategic	Conducerea superioară Analistul de marketing	Să analizeze dacă firma își exploatează cele mai bune ocazii în privința piețelor, a produselor și a canalelor de distribuție	■ Analiza eficienței marketingului ■ Analiza de marketing ■ Analiza performanțelor de marketing ■ Analiza responsabilităților etice și sociale a firmei

firmei pe piață. În al treilea rând, determină cauzele oricăror abateri serioase de la obiectivele de performanță. În al patrulea rând, conducerea ia măsuri de corecție, pentru a elimina discrepanțele dintre obiectivele propuse și cele efectiv realizate.

Acest model de control se aplică la toate nivelurile organizației. Conducerea superioară stabilește obiectivele de vânzare și profit pentru anul în curs, care sunt detaliate sub forma unor obiective specifice pentru fiecare nivel ierarhic inferior. Fiecare manager de produs este obligat să atingă anumite niveluri specificate ale vânzărilor și costurilor; fiecare director comercial regional și districtual, precum și fiecare reprezentant de vânzări, este de asemenea obligat să atingă obiective precise. Pentru fiecare perioadă de raportare, conducerea superioară analizează și interpretează rezultatele.

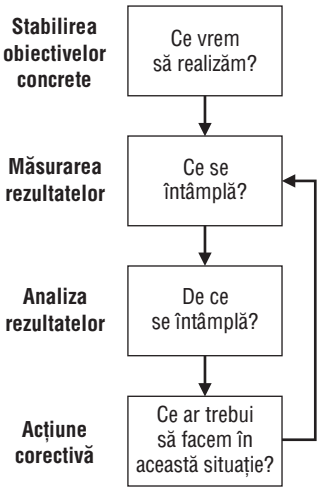


FIGURA 22.5
Procesul de control

Controlul eficienței

Să zicem că analiza rentabilității indică faptul că firma obține profituri slabe pentru anumite produse, teritorii sau piețe. Legat de aceste entități de marketing, există modalități mai eficiente de gestionare a forței de vânzare, a reclamei comerciale, a promovării vânzărilor și a distribuției?

Unele firme și-au înființat postul de *inspector de marketing*, tocmai pentru a îmbunătăți eficiența marketingului. Inspectorii de marketing fac parte din serviciul de control intern al fimei, dar se specializează pe partea de marketing a afacerii. În firme cum ar fi General Foods, DuPont și Johnson & Johnson, acești inspectori fac o analiză financiară complexă a cheltuielilor și a rezultatelor de marketing. Ei analizează îndeplinirea indicatorilor de profit planificați, îi ajută pe managerii mărcilor să întocmească bugete, măsoară eficiența acțiunilor promoționale, analizează costurile de producție publicitară, evaluează rentabilitatea pe client și pe zonă geografică și îi instruiește pe membrii personalului de marketing în privința implicațiilor financiare ale deciziilor de marketing.[58]

EFICIENȚA FORȚEI DE VÂNZARE Directorii comerciali trebuie să monitorizeze următorii indicatori-cheie ai eficienței în teritoriul de care răspund:

- Numărul mediu al vizitelor comerciale, pe reprezentant și pe zi de muncă
- Durata medie a vizitei comerciale afectate contactării unui client
- Venitul mediu obținut pe vizită comercială
- Costul mediu pe vizită comercială

- Cheltuielile de protocol pe vizită comercială
- Procentajul comenzilor primite la suta de vizite efectuate
- Numărul de clienți noi pe perioadă
- Numărul de clienți pierduți pe perioadă
- Costul forței de vânzare ca procentaj din volumul total de vânzări

Când o firmă începe să cerceteze eficiența forței de vânzare, descoperă adesea posibilități de îmbunătățire. General Electric a redus mărimea uneia dintre forțele sale de vânzare divizionare, după ce a descoperit că reprezentanții îi vizitau prea des pe clienți. Când o mare companie aeriană de pasageri a constatat că reprezentanții săi făceau atât vânzare, cât și prestare de servicii, a transferat funcția de servire în sarcina unor angajați cu retribuții mai mici. O altă companie a efectuat studii privind timpul efectiv lucrat și sarcinile trasate, reușind să identifice modalități de reducere a raportului dintre timpul neutilizat și timpul productiv.

EFICIENȚA PUBLICITĂȚII Mulți manageri au convingerea că le este aproape imposibil să măsoare ceea ce obțin în schimbul banilor plătiți pe publicitate. Chiar și așa, însă, ar trebui să încerce să țină evidența măcar pentru următorii indicatori:

- Costul publicității la mia de cumpărătorivizați de mijlocul de publicitate utilizat
- Procentul din auditoriu care a remarcat, a văzut sau a asociat cu firma și a citit în cea mai mare parte fiecare reclamă tipărită
- Opiniile consumatorilor privind conținutul și eficiența reclamei
- Evaluări ale atitudinii față de produs, înainte și după expunerea la publicitate
- Numărul solicitărilor de informații stimulate de difuzarea reclamei
- Costul pe solicitarea de informații

Conducerea poate să ia o serie întreagă de măsuri pentru a crește eficiența publicității, căutând să-și perfecționeze activitatea în ceea ce privește poziționarea produsului, definirea obiectivelor, testarea preliminară a mesajelor, utilizarea tehnologiei computerizate pentru selecția mijloacelor de publicitate, căutarea unor variante mai avantajoase de cumpărare a spațiului publicitar și efectuarea testelor ulterioare difuzării.

EFICIENȚA PROMOVĂRII VÂNZĂRILOR Promovarea vânzărilor cuprinde zeci de mijloace de stimulare a interesului cumpărătorului și a dorinței acestuia de a încerca produsul. Pentru a îmbunătăți eficiența promovării vânzărilor, conducerea trebuie să țină evidența costurilor fiecărei acțiuni de promovare și a impactului produs asupra vânzărilor. Conducerea trebuie să urmărească evoluția următorilor indicatori:

- Procentajul vânzărilor realizate în condițiile acțiunilor promoționale
- Costurile de expunere a produselor raportate la valoarea încasărilor din vânzări

- Procentajul cupoanelor răscumpărate
- Numărul solicitărilor de informații rezultate în urma unei demonstrații promoționale

Managerul de promovare a vânzărilor poate să analizeze rezultatele diverselor acțiuni promoționale și să-i consilieze pe managerii de produse în privința celor cu o maximă eficiență din punct de vedere economic.

EFICIENȚA DISTRIBUȚIEI Conducerea trebuie să caute soluții de economisire a costurilor de distribuție, atunci când se pune problema gestionării stocurilor, a alegerii locurilor de depozitare și a modalităților de transport. De exemplu, se pot monitoriza următorii indicatori:

- Costurile de distribuție ca procentaj din vânzări
- Procentajul comenzilor completate corect
- Procentajul livrărilor efectuate la timp
- Numărul erorilor de facturare

Conducerea ar trebui să facă eforturi pentru a reduce stocurile, în paralel cu creșterea vitezei de parcurgere a ciclului comandă-livrare. Faptul că ambele măsuri pot fi aplicate simultan este demonstrat de Dell Computer:

DELL

Un calculator adaptat în funcție de client, care este comandat pe situl Web al firmei Dell la ora 9 dimineața, într-o zi de miercuri, poate ajunge în camioneta de livrare până la ora 21 a zilei de joi. În această scurtă perioadă, Dell comandă prin mijloace electronice componentele calculatorului direct din depozitele furnizorilor săi. Tot atât de remarcabil este faptul că Dell încasează banii electronic, în termen de 24 de ore, pe când Compaq, care își livrează calculatoarele către detailiști, încasează banii câteva zile mai târziu.

Una dintre probleme este că eficiența distribuției scade, atunci când firma înregistrează creșteri susținute ale vânzărilor. Peter Senge descrie o situație în care, din cauza creșterii puternice a vânzărilor, firma a rămas mult în urmă cu respectarea datelor de livrare (figura 22.6).[59]

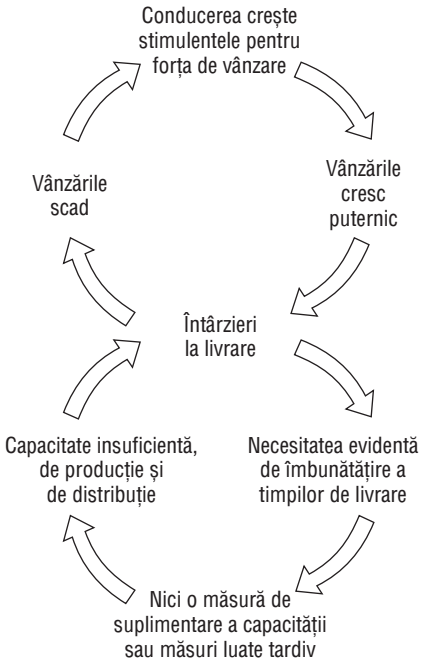

Conducerea crește stimulentele pentru forța de vânzare
Vânzările cresc puternic
Întârzieri la livrare
Necesitatea evidentă de îmbunătățire a timpilor de livrare
Nici o măsură de suplimentare a capacității sau măsuri luate tardiv
Capacitate insuficientă, de producție și de distribuție
Vânzările scad

FIGURA 22.6

Interacțiunile dinamice între comenzile de vânzare și eficiența distribuției

Sursa: Adaptare după Peter M. Senge, *The Fifth Discipline* © 1990 by Peter M. Senge. Reproducere cu permisiunea editurii Doubleday, din cadrul Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc.

Acest lucru îi nemulțumește pe clienți, care încep să-i facă firmei publicitate negativă, ceea ce duce la scăderea vânzărilor. Conducerea firmei reacționează prin sporirea stimulentelor acordate forței de vânzare, pentru a obține mai multe comenzi. Forța de vânzare se achită de această sarcină, dar firma ajunge din nou în situația de a nu-și respecta termenele de livrare. Conducerea trebuie să identifice locul unde se produce de fapt blocajul în acest circuit și să investească în suplimentarea capacității de producție și de distribuție.

Controlul strategiei

Din când în când, firmele trebuie să facă o analiză critică generală a obiectivelor și a eficienței activităților lor de marketing. Fiecare firmă ar trebui să-și reconsidere periodic abordarea strategică a pieței, prin evaluarea retrospectivă a eficienței activității de marketing și analize de marketing. De asemenea, firmele pot întreprinde o analiză de bilanț a performanțelor de marketing, precum și analize ale responsabilității etice/sociale.

ANALIZA EFICIENȚEI ACTIVITĂȚII DE MARKETING Eficiența marketingului unei firme sau divizii este dată de gradul în care pot fi constatate cele cinci atribute majore ale unei orientări de marketing: *concepția orientării spre client, organizarea de marketing integrată, informarea de marketing adecvată, orientarea strategică* și *eficiența operațională* (a se vedea caseta „Notă de marketing: Instrument de analiză a eficacității marketingului"). Majoritatea firmelor și a diviziilor obțin scoruri în intervalul „nivel satisfăcător" – „nivel bun".[60]

ANALIZA DE MARKETING Firma americană obișnuită își pierde jumătate dintre clienți în cinci ani; jumătate dintre angajați în patru ani; și jumătate dintre investitori în mai puțin de un an. În mod evident, această realitate semnalează unele deficiențe. Firmele care descoperă deficiențe ar trebui să întreprindă un studiu detaliat, cunoscut sub denumirea de analiză de marketing.[61] O **analiză de marketing** este un studiu cuprinzător, sistematic, independent și periodic al mediului, obiectivelor, strategiilor și activităților de marketing ale unei firme – sau ale unei unități de activitate –, în vederea identificării aspectelor problematice și a ocaziilor favorabile, și a recomandării unui plan de acțiune care să îmbunătățească performanțele de marketing a entității auditate.

Să examinăm cele patru caracteristici ale analizei de marketing:

1. ***Este cuprinzătoare.*** Analiza de marketing acoperă toate activitățile principale de marketing ale unei firme, nu doar câteva aspecte problematice. Dacă ar fi acoperit doar forța de vânzări, strategia de stabilire a prețurilor sau o altă activitate de marketing, ar fi numit analiză funcțională. Deși analizele funcționale sunt utile, se întâmplă uneori să inducă în eroare conducerea firmei. De exemplu, o fluctuație excesivă a forței de vânzare s-ar putea să nu reprezinte un simptom al deficiențelor în instruirea sau în remunerarea forței de vânzare, ci al faptului că produsele și promovarea lor sunt deficitare. O analiză de marketing cuprinzătoare este, de obicei, mai eficace în ceea ce privește localizarea adevăratei surse a problemelor de marketing.

NOTĂ de marketing

Instrument de analiză a eficienței activității de marketing

(Bifați câte un singur răspuns la fiecare întrebare)

Concepția orientării către client

A. *Recunoaște conducerea importanța organizării firmei în așa fel încât să servească nevoile și dorințele piețelor alese?*
   0 ☐ Conducerea pune accentul în principal pe vânzarea produselor curente și a produselor noi oricui se arată dispus să le cumpere.
   1 ☐ Conducerea pune accentul pe servirea unei game largi de piețe și de nevoi, cu aceeași eficiență.
   2 ☐ Conducerea pune accentul pe servirea nevoilor și dorințelor unor piețe și segmente de piață bine definite, alese în funcție de potențialul de creștere pe termen lung și de potențialul de profit pentru firmă.

B. *Elaborează conducerea oferte și planuri de marketing diferite pentru segmente de piață diferite?*
   0 ☐ Nu.
   1 ☐ Oarecum.
   2 ☐ În mare măsură.

C. *Adoptă conducerea o viziune de ansamblu asupra marketingului (furnizori, canale de distribuție, concurenți, clienți, mediu economic), în planificarea activității firmei?*
   0 ☐ Nu. Conducerea se concentrează pe vânzarea către clienții imediați și pe servirea acestora.
   1 ☐ Oarecum. Conducerea adoptă o viziune pe termen lung în privința canalelor de comercializare, deși majoritatea eforturilor se concentrează pe vânzarea către clienții imediați și pe servirea acestora.
   2 ☐ Da. Conducerea are în vedere ansamblul sistemelor de marketing, sesizând faptul că amenințările și ocaziile pot apărea ca urmare a modificărilor produse în diverse părți ale sistemului.

Organizarea bazată pe marketingul integrat

D. *Există un grad înalt de integrare și control al principalelor funcții de marketing?*
   0 ☐ Nu. Vânzarea și alte funcții de marketing nu sunt integrate la vârf și apar situații conflictuale neproductive.
   1 ☐ Oarecum. Principalele funcții de marketing sunt organizate și controlate unitar, dar coordonarea și cooperarea lasă de dorit.
   2 ☐ Da. Principalele funcții de marketing sunt eficient integrate.

E. *Managerii de marketing colaborează satisfăcător cu managerii de cercetare, producție, aprovizionare, logistică și finanțe?*
   0 ☐ Nu. Există reclamații că departamentul de marketing vine cu pretenții și costuri exagerate pe care le impune altor departamente.
   1 ☐ Oarecum. Relațiile sunt amicale, deși fiecare departament își protejează în primul rând propriile interese.
   2 ☐ Departamentele colaborează eficient și rezolvă toate problemele în interesul firmei, văzută ca un tot unitar.

F. *Cât de bine este organizat procesul de creare a produselor noi?*
   0 ☐ Sistemul este prost conceput și defectuos administrat.
   1 ☐ Sistemul există, dar îi lipsește complexitatea.
   2 ☐ Sistemul este bine structurat și funcționează conform principiilor muncii în echipă.

Informarea de marketing adecvată

G. *Când au fost realizate cele mai recente cercetări privitoare la: clienți, factori determinanți ai cumpărării, canale de distribuție și concurență?*
   0 ☐ Cu mulți ani în urmă.
   1 ☐ Cu câțiva ani în urmă.
   2 ☐ Recent.

H. *Cât de bine cunoaște conducerea potențialul de vânzare și de rentabilitate al diverselor categorii de: segmente de piață, clienți, teritorii, produse, canale de distribuție și comenzi?*
   0 ☐ Deloc.
   1 ☐ Oarecum.
   2 ☐ Foarte bine.

I. *Ce eforturi se depun pentru a măsura și îmbunătăți eficiența economică a diverselor activități de marketing?*
   0 ☐ Efort modest sau nici un efort.
   1 ☐ Un oarecare efort.
   2 ☐ Eforturi mari.

Orientarea strategică

J. *În ce măsură se face o planificare de marketing?*
   0 ☐ Conducerea face foarte puțină planificare a activității de marketing sau deloc.
   1 ☐ Conducerea elaborează un plan de marketing anual.
   2 ☐ Conducerea elaborează un plan de marketing anual detaliat și un plan strategic pe termen lung, care se actualizează anual.

K. *Ce impresie face strategia de marketing actuală?*
   0 ☐ Strategia actuală nu este clară.
   1 ☐ Strategia actuală este clară și constituie o continuare a strategiei tradiționale.
   2 ☐ Strategia actuală este clară, originală, bazată pe date concrete și bine argumentată.

L. *În ce măsură se face o definire și o planificare a măsurilor pentru situații neprevăzute?*
   0 ☐ Conducerea se preocupă puțin sau nu se gândește deloc la situații neprevăzute.
   1 ☐ Conducerea se gândește într-o oarecare măsură la situații neprevăzute, dar planificarea măsurilor este una sumară.
   2 ☐ Conducerea identifică în mod formal cele mai importante situații neprevăzute și elaborează planuri de acțiune.

Eficiența operațională

M. *Cât de bine este comunicată și implementată strategia de marketing?*
   0 ☐ Deficitar.
   1 ☐ Satisfăcător.
   2 ☐ Cu mare succes.

N. *Utilizează conducerea în mod eficient resursele de marketing disponibile?*
   0 ☐ Nu. Resursele de marketing sunt inadecvate pentru a se putea atinge obiectivele propuse.
   1 o Resursele de marketing sunt adecvate, dar nu sunt utilizate în mod optim.
   2 ☐ Da. Resursele de marketing sunt adecvate și utilizate în mod eficient.

O. *Conducerea demonstrează o bună capacitate de a reacționa rapid și eficient în cazul unei evoluții neașteptate a situației?*
   0 ☐ Nu. Informațiile despre vânzări și piață nu sunt actualizate, iar reacția conducerii la schimbări este lentă.

1 ☐ Oarecum. Conducerea primește suficiente informații actualizate cu privire la vânzări și la piață; timpul de reacție variază.
2 ☐ Da. Conducerea a implementat sisteme care îi furnizează informații extrem de actuale și care îi permit să reacționeze foarte rapid la schimbări.

Punctajul total
Instrumentul se utilizează în felul următor: pentru fiecare întrebare se alege răspunsul considerat potrivit. Punctajele se însumează, iar punctajul total se va încadra în intervalul 0 – 30. Nivelul de eficacitate al marketingului este indicat de următoarea scală de evaluare:

0-5 = Negativ	11-15 = Satisfăcător	21-25 = Foarte bun
6-10 = Slab	16-20 = Bun	26-30 = Excelent

Sursa: Philip Kotler, „From Sales Obsession to Marketing Effectiveness", *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie 1977, pp. 67-75. Copyright © 1977 by the President and Fellows of Harvard College, toate drepturile rezervate.

2. ***Este sistematică.*** Analiza de marketing presupune o succesiune ordonată de etape de analiză a macromediului și micromediului de marketing în care acționează firma, a obiectivelor și strategiilor de marketing, a sistemelor de marketing și a activităților concrete. Analiza indică îmbunătățirile de maximă necesitate, care sunt apoi incluse într-un plan de acțiune corectivă ce presupune atât măsuri pe termen lung, cât și măsuri pe termen scurt, pentru îmbunătățirea eficienței generale a activității de marketing a firmei.
3. ***Este independentă.*** O analiză de marketing poate fi derulată în șase moduri: autoanaliză, analiză prin verificare realizată de un alt departament aflat pe același nivel ierarhic, analiză prin verificare de la nivel superior, birou specializat de analiză intern al firmei, analiză efectuată de o echipă operativă a companiei și analiză efectuată de specialiști externi. Autoanalizelor, în cadrul cărora managerii utilizează o fișă cu întrebări de control pentru a-și evalua propriile activități, le lipsesc obiectivitatea și caracterul independent.[62] Compania 3M utilizează cu multă eficiență un birou de analiză specializat, care furnizează servicii de analiză a marketingului, la cerere, diviziilor companiei.[63] În general vorbind însă, cele mai bune analize vor fi realizate de consultanții externi, care au obiectivitatea necesară, au experiență într-o gamă largă de domenii economice diferite, sunt oarecum familiarizați cu domeniul analizat și dispun de timpul necesar pentru a-și dedica întreaga atenție analizei pe care o efectuează.
4. ***Este periodică.*** În general, analizele de marketing sunt inițiate doar după ce vânzările au scăzut dramatic, forța de vânzare s-a demoralizat și au apărut și alte probleme. Firmele se trezesc într-o situație de criză și pentru că au omis să-și analizeze operațiunile de marketing în vremurile bune. O analiză periodică de marketing poate fi de folos atât firmelor cărora le merge bine, cât și celor care întâmpină dificultăți.

Analiza de marketing începe cu o întâlnire între factorii de răspundere ai firmei și analistul (analiștii), pentru a se ajunge la un acord privind obiectivele, sfera de acoperire,

gradul de detaliere, sursele de date, formatul de raportare și termenul de finalizare pentru acțiunea de analiză. Se elaborează un plan detaliat referitor la persoanele care urmează să fie intervievate, întrebările care se vor pune, data și locul discuțiilor ș.a.m.d., astfel încât durata și costurile analizei să rămână la un nivel cât mai scăzut. Regula fundamentală a analizei de marketing este următoarea: „Nu vă bazați exclusiv pe managerii firmei, pentru a obține date și opinii. Trebuie intervievați și clienții, distribuitorii și alte grupuri din afara firmei". Multe firme nu cunosc adevărata părere a clienților și distribuitorilor lor, nici nu înțeleg pe deplin nevoile clienților.

Analiza de marketing analizează șase componente majore ale situației de marketing a firmei. Principalele chestiuni sunt prezentate în tabelul 22.5.

TABELUL 22.5 Elementele componente ale unei analize de marketing

Partea I – Analiza mediului de marketing

Macromediul	
A. Demografic	Ce evoluții și tendințe demografice majore reprezintă ocazii sau amenințări pentru această firmă? Ce acțiuni a început să întreprindă firma, ca reacție la aceste evoluții și tendințe?
B. Economic	Ce evoluții economice majore în materie de venituri, prețuri, economii ale populației și credit vor afecta firma? Ce acțiuni a început să întreprindă firma, ca reacție la aceste evoluții?
C. Ecologic	Care sunt prognozele referitoare la costurile și disponibilitatea resurselor naturale de care are nevoie firma? Ce temeri s-au exprimat în legătură cu rolul firmei în poluarea și conservarea mediului natural și ce măsuri a luat firma?
D. Tehnologic	Ce transformări majore au loc în tehnologia de produs și de proces? Care este poziția firmei, în privința acestor tehnologii? Ce substituenți generici importanți ar putea înlocui acest produs?
E. Politic	Ce modificări legislative și de reglementare ar putea influența strategia și tacticile de marketing? Ce evoluții din mediul politico-legislativ – controlul poluării, dreptul la șanse egale în muncă, siguranța produselor, controlul prețurilor etc. – influențează strategia de marketing?
F. Cultural	Care este atitudinea opiniei publice față de firmă și de produsele ei? Ce schimbări în stilurile de viață și al scării de valori a consumatorilor ar putea influența firma?
Micromediul	
A. Piețele	Ce se întâmplă cu mărimea, rata de creștere, distribuția geografică și profiturile pieței? Care sunt principalele segmente de piață?
B. Clienții	Care sunt nevoile și procesele de cumpărare ale clienților? Cum sunt evaluate firma și concurenții săi de către clienți și posibili clienți, din punctul de vedere al reputației, calității produsului, calității serviciului, forței de vânzare și prețului? Cum își iau deciziile de cumpărare diversele segmente de clienți?
C. Concurenții	Care sunt principalii concurenți? Care sunt obiectivele, strategiile, atuurile și slăbiciunile, mărimea și cota de piață a fiecărui concurent? Care sunt tendințele ce vor influența în viitor concurența și înlocuitorii produselor firmei?

D. Distribuitorii și concesionarii	Care sunt principalele canale de distribuție prin intermediul cărora ajung produsele la clienți? Care sunt nivelurile de eficiență și potențialele de creștere ale diverselor canale de distribuție?
E. Furnizorii	Care sunt perspectivele în ceea ce privește disponibilitatea resurselor de producție principale? Ce tendințe se manifestă printre furnizori?
F. Ofertanții de facilități și firmele de marketing	Care sunt perspectivele în ceea ce privește costul și disponibilitatea serviciilor de transport, ale serviciilor de depozitare și ale resurselor financiare? Cât de eficiente sunt agențiile de publicitate și firmele de cercetare de marketing cu care lucrează firma?
G. Organismele publice	Ce organisme ridică probleme sau oferă ocazii deosebite firmei? Ce acțiuni a întreprins firma pentru a avea relații bune cu fiecare organism public?

Partea a II-a – Analiza strategiei de marketing

A. Misiunea firmei	Este misiunea firmei clar definită în termenii orientării spre piață? Este ea realizabilă?
B. Scopurile și obiectivele de marketing	Sunt scopurile și obiectivele de marketing suficient de clar definite pentru a permite orientarea planificării de marketing și pentru a permite evaluarea performanței? Sunt obiectivele de marketing adecvate, date fiind situația firmei față de concurenții ei, resursele și oportunitățile firmei?
C. Strategia	A elaborat conducerea firmei o strategie clară pentru îndeplinirea obiectivelor de marketing? Este această strategie convingătoare? Este ea adecvată etapei din ciclul de viață al produsului, strategiilor concurenților și stării economiei? Utilizează firma cele mai bune criterii pentru segmentarea pieței? Utilizează firma criterii bine stabilite pentru evaluarea segmentelor și alegerea celor mai bune dintre ele? A elaborat firma profiluri caracteristice exacte pentru fiecare segment-țintă? A elaborat profiluri exacte și un mix de marketing eficace pentru fiecare segment-țintă? Sunt resursele de marketing optim alocate între principalele elemente ale mixului de marketing? Există suficiente resurse sau prea multe resurse bugetate pentru realizarea obiectivelor de marketing?

Partea a III-a – Analiza organizării activității de marketing

A. Structura formală	Dispune vicepreședintele de marketing de un grad adecvat de autoritate și responsabilitate pentru acele activități ale firmei care influențează satisfacția clientului? Sunt activitățile de marketing structurate optim funcțional, pe produs, pe segment, pe utilizator final și pe linii de demarcație geografice?
B. Eficiența funcțională	Există relații bune de comunicare și de colaborare întredepartamentele marketing și vânzări? Sistemul de management al produselor funcționează cu eficacitate? Sunt managerii de produs capabili să planifice și profiturile, sau numai volumele de vânzări? Există grupuri de marketing care au nevoie de mai multă instruire profesională, motivare, coordonare sau evaluare?
C. Eficiența raporturilor interdivizionare	Există între departamentul de marketing și celelalte departamente din firmă – cercetare-dezvoltare, aprovizionare, financiar, contabilitate, juridic – probleme care să necesite atenție?

Partea a IV-a – Analiza sistemelor de marketing

A. Sistemul informațional de marketing	Oferă sistemul informațional de marketing informații exacte, suficiente și prompte despre evoluția pieței, despre clienți și posibili clienți, despre distribuitori, concurenți, furnizori și diversele organisme publice? Solicită factorii de decizie ai firmei suficiente studii de marketing și apoi folosesc rezultatele acestora? Utilizează firma cele mai bune metode pentru estimarea caracteristicilor pieței și prognoza vânzărilor?
B. Sistemele de planificare a marketingului	Este sistemul de planificare a marketingului bine conceput și utilizat cu eficacitate? Au marketerii la dispoziție sisteme de susținere pentru luarea deciziilor? Duce sistemul de planificare la stabilirea unor obiective și cote de vânzări acceptabile?
C. Sistemul de control al marketingului	Sunt procedurile de control adecvate pentru ca obiectivele planului anual să fie realizate? Analizează conducerea firmei în mod periodic rentabilitatea produselor, a piețelor, a teritoriilor și a canalelor de distribuție? Sunt costurile și productivitatea de marketing analizate periodic?
D. Sistemul de creare de noi produse	Este firma suficient de bine organizată pentru a strânge, a genera și a tria idei de produse noi? Întreprinde firma cercetări conceptuale adecvate și o analiză economică riguroasă, înainte de a investi în idei noi? Derulează firma acțiuni adecvate de testare a produsului și a pieței, înainte de a lansa produse noi?

Partea a V-a – Analiza productivității de marketing

A. Analiza rentabilității	Care este rentabilitatea diverselor produse, piețe, teritorii și canale de distribuție ale firmei? Există segmente de activitate pe care/din care firma ar trebui să pătrundă; să se extindă; să se restrângă; sau să se retragă?
B. Analiza eficienței economice	Par unele activități să coste prea mult? Se pot lua măsuri de reducere a costurilor?

Partea a VI-a – Analiza funcției de marketing

A. Produsele	Care sunt obiectivele firmei în privința liniei de produse? Sunt ele corespunzătoare? Reușește linia de produse să-și îndeplinească obiectivele? Ar trebui ca linia de produse să fie extinsă ori restrânsă în eșaloane superioare sau inferioare de calitate/preț sau în ambele sensuri? Ce produse ar trebui să fie eliminate? La ce produse ar trebui să se renunțe? Care sunt cunoștințele și atitudinile cumpărătorilor în privința caracteristicilor produsului (calitate, atribute, stil, nume de marcă etc.) oferit de firmă și a celor oferite de concurenți? Ce elemente ale strategiei de produs și de marcă necesită îmbunătățiri?
B. Prețul	Care sunt obiectivele, politicile, strategiile și procedurile de stabilire a prețurilor? În ce măsură se stabilesc prețurile după criterii ale costului, ale cererii sau ale comparației cu concurența? Consideră clienții că prețurile practicate de firmă sunt justificate de valoarea ofertei? Cât de bine cunoaște conducerea firmei gradul de elasticitate a cererii în funcție de preț, efectele de curbă a experienței, precum și prețurile și politicile de preț ale concurenților? În ce măsură sunt politicile de preț compatibile cu nevoile distribuitorilor, nevoile furnizorilor și reglementările guvernamentale?

C. Distribuția	Care sunt obiectivele și strategiile de distribuție ale firmei? Există un grad adecvat de acoperire și servire a pieței? Cât de eficienți sunt distribuitorii, angrosiștii, reprezentanții fabricantului, brokerii, agenții comerciali și ceilalți distribuitori? Ar trebui firma să ia în considerare ideea de a-și schimba canalele de distribuție?
D. Publicitatea comercială, promovarea vânzărilor, publicitatea necomercială și marketingul direct	Care sunt obiectivele de publicitate ale firmei? Sunt ele corespunzătoare? Se cheltuiește suma adecvată pentru publicitate? Tematicile și textele de reclamă sunt eficace? Ce cred clienții și publicul despre reclamă? Sunt mijloacele de publicitate bine alese? Este personalul intern care se ocupă de publicitate potrivit pentru munca pe care o desfășoară? Bugetul pentru promovarea vânzărilor este adecvat? Există o utilizare eficace și suficientă a unor instrumente de promovare a vânzărilor cum ar fi: mostre, cupoane, spațiile de expunere și concursuri de vânzare? Personalul de relații publice este competent și creativ? Utilizează compania într-o măsură suficientă marketingul direct, cel on-line și cel cu baze de date?
E. Forța de vânzare	Care sunt obiectivele forței de vânzare? Este forța de vânzare suficient de numeroasă pentru a realiza obiectivele firmei? Este forța de vânzare organizată în mod corespunzător după principiile specializării (pe teritoriu de vânzare, pe piață, pe produs)? Există suficienți (sau prea mulți) manageri de vânzări care să-i coordoneze pe reprezentanții din teritoriu? Structura și mărimea remunerației asigură un nivel adecvat de stimulare și recompensare a forței de vânzare? Se poate vorbi de un moral ridicat, competență și efort susținut în rândurile forței de vânzare? Există proceduri adecvate pentru stabilirea normelor de muncă și evaluarea performanței? Cum este forța de vânzare a firmei, în comparație cu forțele de vânzare ale concurenților?

ANALIZA MĂIESTRIEI DE MARKETING Firmele pot să utilizeze încă un instrument pentru a-și evalua performanța în raport cu cele mai bune practici ale firmelor de înaltă performanță. Cele trei coloane ale tabelului 22.6 vă arată prin ce se caracterizează practicile de afaceri și de marketing slabe, bune și respectiv excelente. Conducerea firmei poate să bifeze caracteristicile pe care le consideră aplicabile la situația curentă a firmei. Profilul rezultat relevează slăbiciunile și atuurile firmei, evidențiind aspectele la care firma ar putea face progrese, pentru a deveni un jucător cu adevărat redutabil pe piață.

Viitorul marketingului

Managerii de la vârf ai firmelor și-au dat seama că marketingul, așa cum era practicat până acum, ducea la mult prea multă risipă, deci au început să impună un grad mai mare de răspundere din partea marketerilor, pentru consumarea judicioasă a resurselor alocate. În caseta „Notă de marketing: Marile slăbiciuni ale marketingului" sunt prezentate pe scurt principalele deficiențe pe care le manifestă firmele în activitatea de marketing, modul în care pot fi depistate aceste deficiențe și modul în care pot fi remediate.

TABELUL 22.6 Analiza măiestriei de marketing: cele mai bune practici

Performanță slabă	Performanță bună	Excelență
Orientare spre produs	Orientare spre piață	Orientare spre piață
Orientare spre piața de masă	Orientare spre segmente	Orientare spre nișă de piață și spre client
Ofertă de produse	Ofertă de produs întăritor	Ofertă de soluții pentru clienți
Calitate medie a produsului	Calitate superioară	Calitate exemplară
Calitate medie a serviciului	Calitate superioară	Calitate exemplară
Orientare spre produsul final	Orientare spre produsul de bază	Orientare spre capacitatea de bază
Orientare către funcție	Orientare spre proces	Orientare spre rezultate
Reacții la acțiunile concurenților	Evaluare comparativă a concurenților	Surclasarea netă a concurenților
Exploatarea furnizorilor	Fidelitate față de furnizor	Parteneriat cu furnizorii
Exploatarea angrosiștilor	Sprijinirea angrosiștilor	Parteneriat cu angrosistul
Orientare după preț	Orientare după calitate	Concentrare pe valoare
Operativitate medie	Superioară	Exemplară
Ierarhie	Organizare în rețea	Muncă în echipă
Integrare verticală	Structură aplatizată	Alianțe strategice
Orientare spre nevoile acționarilor	Orientare spre nevoile beneficiarilor	Orientare spre interesele societății

Pentru viitor, există o serie întreagă de imperative care impun atingerea măiestriei de marketing. Marketingul trebuie să fie „holistic" și mai puțin departamental. Marketerii trebuie să exercite mai multă influență în cadrul firmei, dacă vor să se constituie în principalii arhitecți ai strategiei de afaceri. Marketerii trebuie să vină permanent cu idei noi, pentru ca firma să poată să prospere într-o economie hipercompetitivă. Marketerii trebuie să se străduiască să-i cunoască bine pe clienți și să-i trateze în mod diferit, dar adecvat. Marketerii trebuie să-și promoveze mărcile de piață în primul rând prin performanță și abia în al doilea rând prin promovare. Marketerii trebuie să pătrundă în spațiul operațiunilor electronice și să câștige competiția prin construirea unor sisteme superioare de informații și comunicații.

- Pe toate aceste căi, marketingul modern va continua să evolueze și să se confrunte cu noi ocazii și dificultăți. Drept rezultat, în anii care vin vom asista la următoarele evoluții:
- Dispariția departamentului de marketing și adoptarea pe larg a marketingului holistic.
- Dispariția lipsei de restricții în cheltuielile de marketing și adoptarea pe larg a ideii de rentabilitate a investiției în marketing.
- Dispariția marketingului intuitiv și adoptarea pe larg a științei marketingului.
- Dispariția marketingului manual și adoptarea pe larg a marketingului automatizat.
- Dispariția marketingului de masă și adoptarea pe larg a marketingului dirijat cu precizie.

NOTĂ de marketing

Marile slăbiciuni ale marketingului

Există o serie de „păcate capitale" care semnalează faptul că programul de marketing nu se desfășoară așa cum ar trebui. Iată zece asemenea păcate capitale, semnele lor distinctive și câteva soluții.

Păcat capital: Firma nu este suficient de concentrată pe piață și de orientată spre client.
Semne: Identificarea defectuoasă a segmentelor de piață; insuficienta ierarhizare a segmentelor de piață, în ordinea priorității; nu există manageri pentru segmente de piață; angajați care consideră că servirea clienților e treaba celor de la marketing și vânzări; nu există un program de instruire profesională care să creeze o cultură organizațională orientată spre client; nu există stimulente pentru ca angajații să-l trateze deosebit de bine pe client.
Soluții: Adoptați tehnici mai avansate de segmentare; ierarhizați segmentele după gradul de prioritate; specializați forța de vânzare; stabiliți o ierarhie clară a valorilor firmei; desfășurați activități care să stimuleze „conștientizarea existenței clientului", atât în rândul angajaților, cât și al terților care reprezintă interesele firmei; ușurați-le clienților demersul de contactare a firmei și reacționați prompt la solicitările lor.

Păcat capital: Firma nu își înțelege pe deplin clienții-țintă.
Semne: Ultima dată când ați făcut un studiu de cercetare de piață a fost acum trei ani; clienții nu mai cumpără produsul dumneavoastră în aceleași cantități mari ca altădată; produsele concurenților se vând mai bine; există o rată ridicată de returnare a produselor și de primire a unor reclamații de la clienți.
Soluții: Întreprindeți o cercetare mai sofisticată a consumatorilor; folosiți mai multe tehnici analitice; înființați comisii de clienți și de distribuitori-reprezentanți; utilizați programe de management al relațiilor cu clienții; aplicați metodele de explorare complexă a datelor.

Păcat capital: Se impune ca firma să-și definească și să-și monitorizeze mai bine concurenții.
Semne: Firma se concentrează prea mult pe concurenții ei din imediata apropiere și scapă din vedere amenințarea concurenților îndepărtați și a tehnologiilor disruptive; firmei dumneavoastră îi lipsește un sistem pentru culegerea și distribuirea informațiilor de supraveghere a pieței.
Soluții: Înființați un birou însărcinat cu supravegherea informativă a concurenței; angajați personal care a lucrat pentru concurență; țineți sub observație orice nouă tehnologie care ar putea afecta rezultatele firmei; pregătiți oferte similare cu cele ale concurenților.

Păcat capital: Firma nu-și gestionează așa cum trebuie relațiile cu persoanele cointeresate.
Semne: Angajații, distribuitorii și investitorii nu sunt mulțumiți; furnizorii buni nu se înghesuie să facă afaceri cu firma dumneavoastră.
Soluții: Treceți de la concepția jocului cu sumă nulă la cea a jocului cu sumă pozitivă; îmbunătățiți-vă managementul personalului, al relațiilor cu furnizorii, al relațiilor cu distribuitorii și angrosiștii și al relațiilor cu investitorii.

Păcat capital: Firma nu se pricepe să identifice noi ocazii favorabile.
Semne: Firma nu a identificat, în ultimii ani, nici o posibilitate inedită și incitantă de a face afaceri profitabile; în foarte mare măsură, ideile noi pe care le-a lansat firma dumneavoastră au eșuat.
Soluții: Instituiți un sistem pentru stimularea fluxului de idei noi.

Păcat capital: Procesul planificării de marketing din cadrul firmei este deficitar.
Semne: Formatul conceptual al planului dumneavoastră de marketing nu conține elementele adecvate; nu există un mijloc de estimare a implicațiilor financiare pe care le au variantele de strategie; nu se planifică măsuri pentru situații neprevăzute.

Soluții: Instituiți un format standard care să cuprindă o analiză a situației, o analiză SWOT, problemele de maximă importanță, obiectivele, strategia, tacticile, bugetele și pârghiile de control; întrebați-i pe marketeri ce schimbări ar face, dacă li s-ar oferi un buget cu 20 la sută mai mare sau un buget cu 20 la sută mai mic; derulați un program anual de premiere a specialiștilor în marketing, pentru a recompensa cele mai bune planuri și cea mai bună performanță.

Păcat capital: Se impune mai multă strictețe în politicile de produs și de serviciu ale firmei dumneavoastră.
Semne: Firma are prea multe produse și multe dintre ele provoacă pierderi; firma oferă prea multe servicii pe gratis; firma are rezultate slabe în vânzarea reciprocă a produselor și serviciilor.
Soluții: Instituiți un sistem pentru urmărirea produselor cu performanță slabă și pentru remedierea situației sau eliminarea lor; oferiți servicii contra cost, la niveluri diferite de tarifare; îmbunătățiți procesele de activitate pentru vânzarea reciprocă și vânzarea în categorii superioare.

Păcat capital: Capacitatea firmei în materie de creare și impunere a mărcilor și aptitudinile de comunicare sunt nesatisfăcătoare
Semne: Piața-țintă nu știe prea multe despre firma dumneavoastră; marca nu este considerată deosebită; firma își alocă bugetul acelorași instrumente de marketing, în aproximativ aceeași proporție, în fiecare an; nu se face decât în mică măsură o evaluare a ratei de rentabilitate a investiției, pentru diversele programe promoționale pe care le derulați.
Soluții: Îmbunătățiți-vă strategiile de creare și utilizare a mărcilor, precum și modul de evaluare a rezultatelor; realocați fondurile, investindu-le în instrumente de marketing eficiente; cereți-le marketerilor să estimeze rentabilitatea investiției înainte de a-și depune solicitările de fonduri pentru cheltuieli.

Păcat capital: Firma dumneavoastră nu este bine organizată pentru a desfășura un marketing eficace și eficient.
Semne: Personalul nu dispune de unele aptitudini de marketing absolut necesare în secolul XXI; între departamentul de marketing/vânzări și celelalte departamente ale firmei există tensiuni.
Soluții: Numiți în fruntea departamentului de marketing o persoană cu calități mai bune de conducător și aduceți în acest departament oameni mai bine pregătiți; îmbunătățiți relațiile departamentului de marketing cu celelalte departamente ale firmei.

Păcat capital: Firma dumneavoastră nu a utilizat la maximum tehnologia informatică.
Semne: O utilizare minimală a Internetului; sistemul de automatizare a vânzărilor este depășit; nu există sisteme automatizate de decizie în privința pieței; lipsesc modelele analitice de susținere a deciziei; lipsesc „tablourile de bord" pentru activitatea de marketing.
Soluții: Folosiți mai mult Internetul; îmbunătățiți sistemul de automatizare a vânzărilor; aplicați automatizarea și în cazul deciziilor de piață uzuale; creați câteva modele decizionale de marketing și tablouri de bord pentru activitatea de marketing.

Sursa: Philip Kotler, *Ten Deadly Marketing Sins: Signs and Solutions* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2004).

Pentru ca toate aceste schimbări să aibă loc și abordarea marketingului să devină cu adevărat una holistă, va fi nevoie de un nou ansamblu de aptitudini și de competențe. Va deveni imperativă înalta competență în domenii cum ar fi:

- Managementul relațiilor cu clienții (MRC)
- Managementul relațiilor cu partenerii (MRP)
- Marketingul cu baze de date și explorarea complexă a depozitelor de date

- Managementul centrelor de contact și telemarketingul
- Marketingul relațiilor publice (inclusiv marketingul evenimentelor și al sponsorizărilor)
- Crearea și utilizarea mărcilor de piață și managementul activului mărcii
- Marketingul experienței clientului
- Comunicațiile de marketing integrate
- Analiza rentabilității pe segment, client și canal de distribuție

Marketingul trece printr-o perioadă de mare efervescență: în strădania permanentă de atingere a obiectivelor de superioritate și dominație pe piață, se conturează noi reguli și practici ale acestei activități. Multe sunt beneficiile unui marketing practicat cu succes în secolul al douăzeci și unulea, dar ele nu vor putea fi obținute fără o muncă susținută, însoțită de cunoștințe temeinice și de inspirație creatoare. Probabil că vorbele lui Ralph Waldo Emerson, scriitorul american din secolul al XIX-lea, sunt astăzi mai adevărate ca oricând: „Și vremurile de-acum sunt la fel de bune ca oricare altele de dinaintea lor, dacă știm cum să ne folosim de ele."

REZUMAT

1. Departamentul modern de marketing s-a dezvoltat de-a lungul anilor, pornind de la un simplu departament de vânzări și ajungând în final la o structură organizatorică în care personalul de marketing lucrează preponderent în echipe interdisciplinare.
2. Departamentele moderne de marketing pot fi organizate în mai multe moduri. Unele firme își alcătuiesc o structură de specializare funcțională, în timp ce altele se concentrează pe delimitarea geografică și pe regionalizare. Unele pun accentul pe managementul produsului sau al mărcii, iar altele pe managementul segmentului de piață. Unele firme își înființează o structură mixtă, alcătuită atât din manageri de produs, cât și din manageri de piață. În sfârșit, unele firme au un marketing corporativ puternic, altele au un marketing corporativ limitat, iar o a treia categorie își organizează marketingul numai la nivel de divizie.
3. Organizațiile cu un marketing modern și eficace se caracterizează printr-o cooperare strânsă între departamentele componente (marketing, cercetare-dezvoltare, proiectare tehnică, aprovizionare, producție, operațiuni, finanțe, contabilitate, creditare) și prin concentrare asupra clientului.
4. Firmele trebuie să practice responsabilitatea socială, prin ceea ce spun și fac în plan juridic, etic și social. Marketingul legat de cauze sociale poate reprezenta un mijloc prin care firmele să asigure o corelație pozitivă între responsabilitatea lor socială și programele de marketing care-i vizează pe consumatori. Marketingul social este făcut de o organizație nonprofit sau guvernamentală, pentru a aborda în mod direct o anumită problemă sau cauză socială.
5. Oricât de strălucit ar fi, un plan strategic de marketing nu folosește la nimic, dacă nu este implementat așa cum trebuie. Implementarea planurilor de marketing necesită aptitudini în materie de depistare și de diagnostic al problemelor, aptitudini de identificare a nivelului organizatoric la care a apărut problema, aptitudini de implementare și aptitudini de evaluare a rezultatelor implementării.
6. Departamentul de marketing trebuie să urmărească și să controleze permanent activitățile de marketing. Controlul eficienței se concentrează pe găsirea unor modalități de creștere a

eficienței activității în ce privește forța de vânzare, publicitatea, promovarea vânzărilor și distribuția. Controlul strategic presupune o reevaluare periodică a firmei și a strategiei sale de abordare a pieței, utilizând ca instrumente analiza eficacității marketingului, analiza măiestriei de marketing și analiza de marketing.

APLICAȚII

Dezbatere de marketing: Managementul marketingului este o știință sau o artă?

Există oameni care susțin că marketingul bun este, mai înainte de orice, o adevărată artă, și că nu se poate supune unui demers riguros de analiză și deliberare. Alții nu sunt de acord și susțin că managementul marketingului este un demers eminamente disciplinat, care are multe în comun cu celelalte discipline de știință a administrării afacerilor.

Adoptați o poziție: „Managementul marketingului este în mare măsură o întreprindere care ține de artă și, prin urmare, extrem de subiectivă" sau „Managementul marketingului este în mare măsură o întreprindere științifică, cu reguli și criterii bine definite".

Discuție de marketing

Luând ca exemplu comportamentul dumneavoastră personal de consumator, în ce fel considerați că este el influențat de marketingul societal sau al cauzelor sociale? Vi se întâmplă să preferați să cumpărați sau să evitați să cumpărați produse sau servicii de la o firmă, din cauza politicilor sau a programelor de mediu pe care le aplică? De ce?

MARKETING sub reflector

Microsoft

Firma Microsoft a fost înființată în anul 1975, când Bill Gates și-a întrerupt, la vârsta de 19 ani, studiile începute la Harvard, pentru a lucra împreună cu Paul Allen, un vechi prieten din liceu, la o nouă versiune a limbajului de programare BASIC. După mutarea sediului firmei de la Albuquerque la Seattle, în 1979, Gates și Allen au început să scrie sisteme de operare pentru calculatoare. Ce s-a întâmplat cu firma de la înființarea ei încoace este deja o istorie bine cunoscută și des povestită. Aici nu vom menționa decât câteva dintre strategiile principale care i-au permis firmei Microsoft să ajungă la un grad remarcabil de dezvoltare, în condițiile concurenței acerbe din industria calculatoarelor.

Inovarea produsului: Microsoft s-a bucurat repede de succes, grație unei singure inovații de produs. În 1980, IBM i-a angajat prin contract pe cei de la Microsoft să scrie sistemul de operare pentru noile sale PC-uri, ceea ce a dus la crearea sistemului MS-DOS (acronimul denumirii „Microsoft Desk Operating System"). Deoarece și alți producători de calculatoare își doreau compatibilitate cu echipamentele IBM, MS-DOS a fost curând adoptat ca sistem de operare standard pentru PC-uri.

Strategia de extindere a mărcii: Microsoft și-a folosit puternicul nume de marcă pentru a lansa noi produse software, cum ar fi Microsoft Word, Microsoft Office și Microsoft Internet Explorer. În 1989, Microsoft a devenit cel mai mare vânzător de softuri din lume, capabil să se laude cu cea mai vastă gamă de produse și aplicații, precum și cu cea mai mare marjă de profit din sectorul de activitate (aproape 25 la sută). Lansarea unui nou produs sub un nume de marcă existent și puternic îi asigură instantaneu noului produs recunoaștere și credibilitate, cu mult mai puține cheltuieli de publicitate. În prezent, Microsoft ocupă al doilea loc în clasamentul celor mai valoroase mărci (103 miliarde $), după Procter and Gamble.

Mari eforturi de publicitate: Pe măsură ce firma s-a maturizat și a început să caute noi căi de dezvoltare, a procedat la intensificarea eforturilor de publicitate atât pentru susținerea produselor, cât și pentru consolidarea mărcii. În 1994, firma a făcut două lucruri extrem de importante: l-a angajat pe fostul responsabil superior cu marketingul și publicitatea de la Procter & Gamble și și-a elaborat prima campanie globală de reclamă. Campania a dublat bugetul de publicitate al firmei, aducându-l la 100 de milioane $, iar în anul imediat următor, suma s-a dublat din nou, pentru lansarea versiunii Windows 95 a cunoscutei platforme de operare. Astăzi, Microsoft cheltuiește în mod curent 50 de

milioane $ cu promovarea pe piață a unui singur produs. De curând, firma a cheltuit 150 de milioane $ cu promovarea celei mai noi versiuni a pachetului de aplicații Microsoft Office, ale cărei reclame scot în evidență potențialul latent de a se realiza mai multe lucruri, atunci când clienții utilizează produse Microsoft, cu campanii intitulate „Ba da, poți", „Software pentru firma agilă" și „Realizează-ți potențialul".

Atitudinea dură față de concurenți: Modul agresiv în care și-a manifestat spiritul de concurență i-a permis firmei Microsoft să ocupe rolul de lider în multe categorii de produse, dar a dat naștere și la multe conflicte de natură juridică. Departamentul Justiției din cadrul Guvernului Federal al Statelor Unite a declanșat împotriva firmei Microsoft un proces de încălcare a legislației antitrust, acuzând-o că a restricționat posibilitățile de alegere ale consumatorilor și a înăbușit libera concurență, prin introducerea condiționată a unor aplicații specifice, cum ar fi Internet Explorer, în sistemul propriu de operare; disputa s-a încheiat prin plata unei amenzi de către Microsoft, dar există procese similare aflate în curs de desfășurare, în Europa, în Japonia și la instanțele supreme ale mai multor state americane. Știut fiind modul în care Microsoft i-a luat locul firmei IBM, într-o industrie pe care chiar aceasta din urmă o crease, mulți potențiali parteneri de afaceri ai firmei Microsoft din sectorul mediatic, din cel al tehnologiei și din cel al comunicațiilor se tem acum să nu aibă aceeași soartă.

Expansiunea în alte domenii de produse: Microsoft și-a extins rapid domeniul de activitate și în afara sistemelor de operare. Firma a trecut de la calculatoare personale de birou la servere, apoi la calculatoare portabile și, în final, la aparatură electronică pentru piața de consum. După ce și-a învins reticența inițială față de tehnologia Internetului, Microsoft a creat programul de navigare pe Web Internet Explorer, la concurență cu produsul Netscape, și portalul Web Microsoft Network (MSN), la concurență cu Yahoo! și AOL. MSN ocupă locul al doilea ca mărime în clasamentul furnizorilor de servicii Internet, dar numărul abonaților săi nu depășește o treime din cel al abonaților liderului AOL. Extinzându-se mai departe și în sectorul mediatic, Microsoft a înființat o societate mixtă cu NBC, respectiv MSNBC, care oferă știri, informații financiare și emisiuni de analiză și dezbatere cu invitați. Microsoft a lansat progresiv pe piață și o nouă consolă de jocuri video, Xbox, destinată să concureze cu sistemele avansate de jocuri de la Sony și Nintendo.

Integrarea produselor: Microsoft apelează la integrare în rândul produselor proprii, pentru a stimula vânzarea reciprocă. Softul de gestiune a firmei, de exemplu, este integrat cu sistemul de operare a PC-urilor, iar platforma Windows pentru PC-uri este integrată cu platforma de operare PocketPC pentru aparate digitale portabile. Un ceas de mână dotat cu software Microsoft poate să primească mesaje de la versiunea pentru PC-uri a programului Microsoft Outloook. Recent, Microsoft le-a oferit gratuit clienților săi organizaționali câte un exemplar din cea mai nouă versiune a pachetului de aplicații Microsoft Office. De fiecare dată când utilizatorii exemplarului primit gratuit încercau să acceseze opțiunile inovatoare de lucru în colaborare ale pachetului, erau atenționați că au nevoie de Microsoft Exchange Server (un produs scump de gestiune a comunicațiilor în rețea, care ajută firma Microsoft să întărească dependența clientului de programele sale).

Microsoft merge în continuare pe calea adâncirii integrării. Noul concept .NET (pronunțat „punct-net") este destinat să realizeze fuziunea directă dintre platforma de operare Windows și tehnologia Internetului. Super platforma .NET va permite mai multor aparate diferite – PC-uri, telefoane mobile, pagere, camere digitale, agende de tip PDA și alte „dispozitive inteligente" – să lucreze împreună prin intermediul conexiunilor deschise pe Web, cu o ușurință nemaiîntâlnită până acum. De asemenea, firma lucrează la inițiativa denumită „Trustworthy Computing" – „Tehnică de calcul în care se poate avea încredere", destinată să sporească gradul de securitate al lucrului cu calculatorul și să împiedice accesul neautorizat la fișiere și calculatoare; în paralel, continuă să se extindă în moduri noi și diverse, cu inițiative de intrare pe piața vânzărilor on-line de muzică, pe cea a motoarelor de căutare și pe cea a telefoanelor celulare.

Întrebări spre discuție

1. Care au fost factorii-cheie ai succesului pentru Microsoft?
2. Prin ce este vulnerabilă Microsoft? Care sunt pericolele de care trebuie să se păzească?
3. Ce recomandări ați face directorilor superiori de marketing ai firmei Microsoft, pentru activitatea lor în viitor? Ce anume ar trebui să fie ei siguri că se va face, în desfășurarea activității de marketing?

Sursele: „What's in a Name?", *Forbes*, 19 aprilie 2004, p. 59; Adam Lashinsky, „Shootout in Gadget Land", *Fortune*, 10 noiembrie 2003, p. 74; Morag Cuddeford Jones, „IT's a Lifestyle for Nick Barley at Microsoft", *Brand Strategy*, martie 2004, pp. 18-19.

NOTE

1. Keith Fox, Katherine Jocz și Bernard Jaworski, „A Common Language", *Marketing Management*, mai/iunie 2003, pag. 14-17.
2. Richard Tomlinson, „L'Oreal's Global Makeover", *Fortune*, 30 septembrie 2002, pp. 141-146; „The Colour of Money", *The Economist*, 8 martie 2003, p. 59; Sarah Ellison și John Carreyrou, „An Unlikely Rival Challenges L'Oreal in Beauty Market", *Wall Street Journal*, 9 ianuarie 2003, pag. A1, A6.
3. Pentru date actualizate suplimentare despre cele mai recente contribuții teoretice pe tema strategiei și tacticii de marketing, vezi *Kellogg on Marketing*, ediție coordonată de Dawn Iacobucci (New York: Wiley, 2001) și *Kellogg on Integrated Marketing*, ediție coordonată de Dawn Iacobucci și Bobby Calder (New York: Wiley, 2003).
4. Frederick E. Webster Jr., Alan J. Malter și Shankar Ganesan, „Can Marketing Regain Its Seat at the Table?", *Marketing Science Institute Report No. 03-113*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

5. Fox, Jocz și Jaworski, „A Common Language", pag. 14-17.
6. Pentru o analiză cronologică a istoriei gândirii de marketing, vezi D. G. Brian Jones și Eric H. Shaw, „A History of Marketing Thought", în *Handbook of Marketing*, ediție coordonată de Barton A. Weitz și Robin Wensley, 2002, Londra: Sage Publications, pag. 39-65.
7. Frederick E. Webster Jr., „The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, octombrie 1992, pag. 1-17. Vezi și Ravi S. Achrol, „Evolution of the Marketing Organization: New Forms of Turbulent Environment", *Journal of Marketing*, octombrie 1991, pag. 77-93; și John P. Workman Jr., Christian Homburg și Kjell Gruner, „Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants", *Journal of Marketing*, iulie 1998, pag. 21-41. Pentru câteva perspective contemporane, vezi ediția specială 1999 a publicației *Journal of Marketing Fundamental Issues and Directions for Marketing*.
8. Pentru o excelentă descriere a modului în care se poate transforma o firmă într-o organizație orientată spre piață, vezi George Day, *The Market-Driven Organization: Aligning Culture, Capabilities, and Configuration to the Market* (New York: Free Press, 1989).
9. Frederick E. Webster Jr., „The Role of Marketing and the Firm", în *Handbook of Marketing*, ediție coordonată de Barton A. Weitz și Robin Wensley, 2002, Londra: Sage Publications, pag. 39-65.
10. Frank V. Cespedes, *Concurrent Marketing: Integrating Product, Sales, and Service* (Boston: Harvard Business School Press, 1995); Frank V. Cespedes, *Managing Marketing Linkages: Text, Cases, and Readings* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996).
11. <www.pacefoods.com>.
12. Zachary Schiller, „The Marketing Revolution at Procter & Gamble", *BusinessWeek*, 25 iulie 1988, pag. 72-76; Laurie Freeman, „P&G Widens Power Base: Adds Category Managers", *Advertising Age*.
13. Michael J. Zenor, „The Profit Benefits of Category Management", *Journal of Marketing Research*, 31 mai 1994, pag. 202-213.
14. Gerry Khermouch, „Brands Overboard", *Brandweek*, 22 august 1994, pag. 25-39.
15. Ca bibliografie suplimentară, vezi Robert Dewar și Don Schultz, „The Product Manager, an Idea Whose Time Has Gone", *Marketing Communications*, mai 1989, pag. 28-35; „The Marketing Revolution at Procter & Gamble", *BusinessWeek*, 25 iulie 1988, pag. 72-76; Kevin T. Higgins, „Category Management: New Tools Changing Life for Manufacturers, Retailers", *Marketing News*, 25 septembrie 1989, pag. 2, 19; George S. Low și Ronald A. Fullerton, „Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation", *Journal of Marketing Research*, mai 1994, pag. 173-190; și Michael J. Zanor, „The Profit Benefits of Category Management", *Journal of Marketing Research*, mai 1994, pag. 202-213.
16. Richard E. Anderson, „Matrix Redux", *Business Horizons*, noiembrie-decembrie 1994, pag. 6-10.
17. Frederick E. Webster Jr., „The Role of Marketing and the Firm", în *Handbook of Marketing*, ediție coordonată de Barton A. Weitz și Robin Wensley, 2002, Londra: Sage Publications, pag. 39-65.
18. Benson P. Shapiro, „Can Marketing and Manufacturing Coexist?", *Harvard Business Review*, septembrie-octombrie 1977, pag. 104-114. Vezi și Robert W. Ruekert și Orville C. Walker Jr., „Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework with Other Empirical Evidence", *Journal of Marketing*, ianuarie 1987, pag. 1-19.
19. Patricia Sellers, „P&G: Teaching an Old Dog New Tricks", *Fortune*, 31 mai 2004, pag. 167-180.
20. Erik Brynjolfsson și Lorin Hitt, „The Customer Counts", *Information Week*, 9 septembrie 1996.
21. Gary Hamel, *Leading the Revolution* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
22. Kenneth Hein, „Rohan Oza", *Brandweek*, 8 aprilie 2002, pag. 36; „POWERade Scores with LeBron", *Brandweek*, 18 august 2004.
23. William L. Wilkie și Elizabeth S. Moore, „Marketing's Relationship to Society", în *Handbook of Marketing*, ediție coordonată de Barton A. Weitz și Robin Wensley, 2002, Londra: Sage Publications, pag. 1-38.
24. „Special Report: Corporate Social Responsibility", *The Economist*, 14 decembrie 2002, pag. 62-63.
25. Don Tapscott și Anthony Williams, „What? Now We Have to Make a Profit and Be Ethical", *Business 2.0*, februarie 2002, pag. 30.
26. Ca bibliografie suplimentară, vezi Dorothy Cohen, *Legal Issues in Marketing Decision Making* (Cincinnati, OH: South-Western, 1995).
27. Shelby D. Hunt și Scott Vitell, „The General Theory of Marketing Ethics: A Retrospective and Revision", în *Ethics in Marketing*, ediție coordonată de John Quelch și Craig Smith (Chicago: Irwin, 1992).
28. Tapscott și Williams, „What? Now We Have to Make a Profit and Be Ethical", pag. 30-31.
29. Marc Gunther, „Tree Huggers, Soy Lovers, and Profits", *Fortune*, 23 iunie 2004, pag. 98-104.
30. Ronald J. Alsop, „Perils of Corporate Philanthropy", *Wall Street Journal*, 16 ianuarie 2002, pag. B1; Ronald J. Alsop, *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset* (New York: Free Press, 2004).
31. Paul Dolan, *True to Our Roots: Fermenting a Business Revolution* (New York: Bloomberg Press, 2003); Alison Overholt, „The Good Earth", *Fast Company*, decembrie 2003, pag. 86-88.
32. Michael E. Porter și Mark R. Kramer, „The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, decembrie 2002, pag. 5-16.
33. Dwane Hal Deane, „Associating the Corporation with a Charitable Event Through Sponsporship: Measuring the Effects on Corporate Community Relations", *Journal of Advertising*, iarna 2002, pag. 77-87.
34. Philip Kotler și Nancy Lee, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause* (New York: John Wiley, 2005).
35. Pentru o analiză a câtorva probleme și ocazii favorabile pentru marketingul serviciilor publice de sănătate, vezi Michael L. Rothschild, „Carrots, Sticks, and Promises: A Conceptual Framework for the Management of Public Health and Social Issue Behaviors", *Journal of Marketing* 63, octombrie 1999, pag. 24-37.

36. Jennifer Barrett, „A Secret Recipe for Success", *Newsweek*, 3 noiembrie 2003, pag. 48-49; Paul Newman și A. E. Hotchner, *Shameless Exploitation in Pursuit of the Common Good: The Madcap Business Adventure by the Truly Oddest Couple* (Waterville, ME: Thorndike Press, 2003).
37. Todd Wallack, „Conscience Calls", *San Francisco Chronicle*, 21 septembrie 2000; <www.workingassets.com>.
38. Hamish Pringle și Marjorie Thompson, *How Cause Related Marketing Builds Brands* (New York: John Wiley & Sons, 1999); Christine Bittar, „Seeking Cause and Effect", *Brandweek*, 11 noiembrie 2002, pag. 19-24; „Marketing, Corporate Social Initiatives, and the Bottom Line", Marketing Science Institute Conference Summary, *MSI Report No. 01-106*, 2001.
39. Rajan Varadarajan și Anil Menon, „Cause-Related Marketing: A Co-alignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy", *Journal of Marketing* 52, 1998, pag. 58-74.
40. Minette Drumwright și Patrick E. Murphy, „Corporate Societal Marketing", în *Handbook of Marketing and Society*, ediție coordonată de Paul N. Bloom și Gregory T. Gundlach (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001), pag. 162-183. Vezi și Minette Drumwright, „Company Advertising with a Societal Dimension: The Role of Noneconomic Criteria", *Journal of Marketing* 60, octombrie 1996, pag. 71-87.
41. <www.britishairways.com>.
42. Pat Auger, Paul Burke, Timothy Devinney și Jordan J. Loviere, „What Will Consumers Pay for Social Product Features?", *Journal of Business Ethics* 42, 2003, pag. 281-304.
43. C.B. Bhattacharya și Sankar Sen, „Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies", *Journal of Marketing* 67, aprilie 2003, pag. 76-88; Sankar Sen și C. B. Bhattacharya, „Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility", *Journal of Marketing Research* 38, no. 2, 2001, pag. 225-244; Dennis B. Arnett, Steve D. German și Shelby D. Hunt, „The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing", *Journal of Marketing* 67, aprilie 2003, pag. 89-105.
44. Steven Hoeffler și Kevin Lane Keller, „Building Brand Equity through Corporate Societal Marketing", *Journal of Public Policy and Marketing* 21, no. 1, primăvara 2002, pag. 78-89. Vezi și ediția specială dedicată responsabilității corporatiste, *Journal of Brand Management* 10, no. 4-5, mai 2003.
45. Pringle și Thompson, *How Cause Related Marketing Builds Brands*; <www.loveisnotabuse.com>.
46. Mark R. Forehand și Sonya Grier, „When Is Honesty the Best Policy? The Effect of Stated Company Intent on Consumer Ckepticism", *Journal of Consumer Psychology* 13, no. 3, 2003, pag. 349-356; Dwane Hal Dean, „Associating the Corporation with a Charitable Event Through Sponsorship: Measuring the Effects on Corporate Community Relations", *Journal of Advertising* 31, no. 4, 2002, pag. 77-87.
47. Steve Hoeffler, Paul N. Bloom și Kevin Lane Keller, „Achieving Social Change Through Corporate Societal Marketing: Incorporating a Consumer Orientation into CSR Programs", lucrare pentru Kenan-Flagler School of Business, University of North Carolina at Chapel Hill, 2004.
48. Alsop, *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset*, pag. 125.
49. Susan Orenstein, „The Selling of Breast Cancer", *Business 2.0*, februarie 2003, pag. 88-94; H. Meyer, „When the Cause Is Just", *Journal of Business Strategy*, noiembrie-decembrie 1997, pag. 27-31.
50. Christine Bittar, „Seeking Cause and Effect", *Brandweek*, 11 noiembrie 2002, pag. 18-24.
51. Philip Kotler, Ned Roberto și Nancy Lee, *Social Marketing: Improving the Quality of Life* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002).
52. <www.causemarketingforum.com>.
53. Vezi Rothschild, „Carrots, Sticks, and Promises: A Conceptual Framework for the Management of Public Health and Social Issue Behaviors", pag. 24-37.
54. Ca bibliografie suplimentară pe tema elaborării și implementării planurilor de marketing, vezi H. W. Goetsch, *Developing, Implementing & Managing an Effective Marketing Plan* (Chicago: NTC Business Books, 1993).
55. Ibid.
56. Thomas V. Bonoma, *The Marketing Edge: Making Strategies Work* (New York: Free Press, 1985). Mare parte din această porțiune a capitolului se bazează pe lucrarea lui Bonoma.
57. C. Marcus, „Marketing Resource Management: Key Components", *Gartner Research Note*, 22 august 2001.
58. Sam R. Goodman, *Increasing Corporate Profitability* (New York: Ronald Press, 1982), capitolul 1. Vezi și Bernard J. Jaworski, Vlasis Stathakopoulos și H. Shanker Krishnan, „Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence", *Journal of Marketing*, ianuarie 1993, pag. 57-69.
59. Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday Currency, 1990), capitolul 7.
60. Pentru o analiză mai amplă a acestui instrument, vezi Philip Kotler, „From Sales Obsession to Marketing Effectiveness", *Harvard Business Review*, noiembrie-decembrie 1977, pag. 67-75.
61. Philip Kotler, William Gregor și William Rodgers, „The Marketing Audit Comes of Age", *Sloan Management Review*, iarna 1989, pag. 49-62; Frederick Reichheld, *The Loyalty Effect* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
62. Alte liste utile pentru o autoverificare de marketing pot fi găsite în: Aubrey Wilson, *Aubrey Wilson's Marketing Audit Checklists* (London: McGraw-Hill, 1982); Mike Wilson, *The Management of Marketing* (Westmead, England: Gower Publishing, 1980). Vezi și Ben M. Enis și Stephen J. Garfein, „The Computer-Driven Marketing Audit", pentru descrierea unui program informatic destinat analizei de marketing, în J*ournal of Management Inquiry*, decembrie 1992, pag. 306-318.
63. Kotler, Gregor și Rodgers, „The Marketing Audit Comes of Age", pag. 49-62.

ANEXA

EXERCIȚII PRACTICE CU PLANUL DE MARKETING AL FIRMEI SONIC

Planul de marketing – introducere

În calitate de marketer, veți avea nevoie de un plan bun de marketing, pe baza căruia să asigurați orientarea de perspectivă și direcția de concentrare pentru marca, produsul sau firma dumneavoastră. Când are un plan detaliat, orice firmă va fi mai bine pregătită să lanseze pe piață un nou produs sau să sporească vânzările produselor existente. Organizațiile nonprofit utilizează și ele planuri de marketing, pentru a-și orienta eforturile de obținere a fondurilor necesare activității și de abordare a grupurilor de public vizate. Chiar și agențiile guvernamentale își alcătuiesc planuri de marketing, pentru inițiative cum ar fi, de pildă, sensibilizarea publicului la problema alimentării sănătoase și stimularea turismului zonal.

Scopul și conținutul unui plan de marketing

Spre deosebire de un plan de afaceri, care oferă o imagine de ansamblu asupra misiunii, obiectivelor, stategiei și alocării resurselor la nivelul întregii organizații, un plan de marketing are o sferă de acoperire mai limitată. Planul de marketing arată în ce mod vor fi îndeplinite obiectivele strategice ale organizației, prin strategii și tactici specifice marketingului, având ca punct de pornire clientul. De asemenea, este legat de planurile celorlalte departamente din cadrul organizației. Să presupunem că un plan de marketing impune vânzarea a 200.000 de unități de produs pe an. Departamentul de producție trebuie să-și regleze activitatea în așa fel încât să realizeze acel număr de unități; departamentul financiar trebuie să aibă fonduri disponibile pentru acoperirea cheltuielilor; departamentul de resurse umane trebuie să fie pregătit să angajeze personal și să-l instruiască și așa mai departe. Fără nivelurile adecvate de susținere și de resurse organizaționale, nici un plan de marketing nu poate fi dus la îndeplinire. Deși dimensiunile exacte și modul de structurare vor varia de la o companie la alta, un plan de marketing va conține, de obicei, secțiunile descrise în capitolul 2 al acestui manual. Firmele mai mici s-ar putea să-și elaboreze planuri de marketing mai scurte și mai puțin formale, pe când marile corporații vor impune crearea unor planuri de marketing extrem de riguros structurate. Dar, pentru a avea garanția unei implementări corecte,

fiecare porțiune a planului trebuie să fie descrisă foarte detaliat. Uneori, o firmă își va afișa planul de marketing pe un sit Web intern, ceea ce le oferă managerilor și angajaților din locuri diferite posibilitatea de a consulta anumite secțiuni și de a colabora la efectuarea unor completări sau modificări.

Rolul cercetării

Pentru a-și putea elabora strategii și programe de acțiune care să aducă rezultatele scontate, marketerii au nevoie de informații la zi în legătură cu mediul în care operează firma, cu concurența și cu segmentele de piață ce urmează a fi servite. Adeseori, se pleacă de la o analiză a datelor interne, pentru a se evalua situația de marketing curentă, suplimentată cu informații de supraveghere și de cercetare, prin care se investighează piața generală, concurența, anumite probleme importante, amenințările din mediul de afaceri și ocaziile favorabile. Pe măsură ce planul este pus în aplicare, marketerii apelează la publicitate și la alte forme de cercetare, pentru a evalua progresul înregistrat în atingerea obiectivelor și pentru a identifica direcțiile în care se pot aduce îmbunătățiri, dacă rezultatele nu corespund estimărilor inițiale. În sfârșit, marketerii utilizează cercetarea de piață pentru a afla mai multe despre cerințele clienților, despre așteptările și percepțiile lor, precum și despre gradul lor de satisfacție. Această cunoaștere mai în profunzime a situației asigură un fundament pentru crearea avantajului concurențial, prin decizii bine fundamentate privind segmentarea, vizarea clienților și poziționarea pe piață. Așadar, planul de marketing trebuie să descrie cercetarea de piață care urmează a fi desfășurată și modul în care se vor aplica practic concluziile rezultate din cercetare.

Rolul relațiilor

Planul de marketing arată cum va proceda firma pentru a edifica și întreține relații profitabile cu clienții. În cadrul acestui proces, însă, se vor exercita influențe și asupra unei serii întregi de relații interne și externe.

Mai întâi, este influențat modul în care conlucrează angajații departamentului de marketing între ei și cu angajații altor departamente, pentru a le furniza valoare clienților și a-i satisface. În al doilea rând, este influențat modul în care conlucrează firma cu furnizorii, cu distribuitorii și cu partenerii ei strategici, pentru a-și atinge obiectivele stabilite prin planul de marketing. În al treilea rând, sunt influențate relațiile firmei cu celelalte grupuri de persoane cointeresate, printre care autoritățile de reglementare, canalele de comunicare în masă și publicul larg. Toate aceste relații sunt importante pentru succesul organizației.

De la planul de marketing la acțiunea de marketing

În general, firmele își fac planuri anuale de marketing, chiar dacă unele planuri vor acoperi perioade de timp mai îndelungate. Marketerii demarează planificarea cu mult timp înainte de data implementării, astfel încât să existe suficient timp disponibil

pentru cercetarea de piață, pentru o analiză temeinică a situației, pentru revizuirea de către conducerea managerială a proiectelor de plan și pentru o bună coordonare între departamente. Apoi, după ce fiecare program de acțiune a început, marketerii monitorizează rezultatele curente, le compară cu estimările din plan, analizează diferențele și iau măsuri corective. Dat fiind că este inevitabil să apară schimbări în mediul de afaceri, care uneori nu pot fi prevăzute, marketerii trebuie să fie pregătiți să-și actualizeze și să-și adapteze în orice moment planurile inițiale. Există marketeri care întocmesc și planuri de măsuri pentru situații neprevăzute.

Planul trebuie să prevadă și modalități de evaluare a progresului înregistrat în atingerea obiectivelor, altfel nu se poate asigura eficacitatea efortului de implementare și control. De regulă, managerii vor apela la bugete, la grafice de activitate și la indicatori de performanță, pentru monitorizarea și evaluarea rezultatelor. Cu ajutorul bugetelor, ei pot să compare cheltuielile planificate cu cele efectiv realizate, pentru orice perioadă dată: săptămână, lună sau alt interval de timp. Graficele de activitate le arată managerilor când anume trebuia să fie finalizată fiecare activitate prevăzută – și când a fost terminată efectiv. Indicatorii de performanță urmăresc rezultatele programelor de marketing, pentru a se verifica dacă firma se apropie de obiectivele pe care și le-a stabilit. Câteva exemple de asemenea indicatori ar fi: cota de piață, volumul vânzărilor, rentabilitatea produsului și satisfacția clientului.

Modelul unui plan de marketing pentru firma Sonic

În secțiunea de față vom analiza un posibil plan de marketing pentru firma Sonic – o societate comercială imaginară, de curând înființată. Primul produs al firmei este Sonic 1000, un dispozitiv digital multifuncțional pentru uz personal, din gama aparatelor cunoscute sub denumirea de „PDA-uri" („Personal Digital Assistant") sau de „computere-agendă". Pe piață, Sonic va fi la concurență cu palmOne, cu Hewlett-Packard și cu alte firme deja consacrate în domeniul acestor produse. Adnotările explică mai amănunțit ce anume trebuie să conțină fiecare secțiune a planului.

1.0 Rezumatul executiv

- Rezumatul executiv este destinat managerilor din eșaloanele superioare, care trebuie să analizeze și să aprobe planul de marketing.
- Rezumatul executiv este o descriere generală succintă a ocaziei de piață și a strategiei menite să satisfacă nevoile segmentelor de piață vizate.
- Rezumatul executiv cuprinde obiectivele de marketing și obiectivele financiare, precum și rezultatele așteptate.

Sonic se pregătește să lanseze un produs de tip PDA, denumit Sonic 1000, pe o piață ajunsă la maturitate. În ciuda dominației pe care o exercită liderul din domeniu,

respectiv firma palmOne, ne putem ridica la înălțimea concurenței, fiindcă oferta noastră combină o serie de atribute caracteristice exclusive, la un preț cu valoare adăugată. Cu această ofertă, vizăm anumite segmente specifice de pe piața de larg consum și de pe piața firmelor, profitând de ocaziile favorabile semnalate prin cererea de PDA-uri care să fie simplu de utilizat și dotate cu tehnologie de conectare fără fir, asigurându-li-se astfel o funcționalitate comunicațională extinsă.

Obiectivele de marketing principale ale acestui plan sunt adjudecarea unei cote de 3 procente din piața Statelor Unite și realizarea unui volum al vânzărilor de 240.000 de unități, în primul an de la lansarea produsului. Obiectivele financiare principale sunt realizarea unor venituri din vânzări de 60 de milioane $ în primul an, menținerea pierderilor după primul an la mai puțin de 10 milioane $, și atingerea pragului de rentabilitate în primul trimestru al celui de-al doilea an.

2.0 Analiza situației

- Analiza situației se concentrează pe definirea pieței și pe capacitatea curentă a firmei de a servi această piață.

Firma Sonic, înființată în urmă cu 18 luni de doi întreprinzători cu experiență pe piața calculatoarelor personale, se pregătește să intre pe piața produselor PDA, actulamente dominată de palmOne. La nivel general, vânzările de PDA-uri și-au încetinit ritmul de creștere și profitabilitatea a avut de suferit. Apariția unor modele multifuncționale de PDA-uri și a unor telefoane mobile avansate din punct de vedere tehnologic a intensificat presiunile competiționale. Mărimea estimată a pieței pentru PDA-uri și telefoane mobile multifuncționale este de 63,7 miliarde $, cu o creștere estimată de 50% pe parcursul următorilor 4 ani. Pentru a obține o cotă de piață în acest mediu de activitate, Sonic trebuie să vizeze cu mare atenție segmente de piață specifice.

- Caracterizarea succintă a pieței cuprinde mărimea, nevoile, ritmul de creștere și tendințele.
- Descrierea segmentelor vizate asigură contextul pentru strategiile și programele de acțiune în materie de marketing, analizate în secțiunile ulterioare ale planului.

2.1 CARACTERIZAREA SUCCINTĂ A PIEȚEI Piața firmei Sonic constă din consumatori și utilizatori organizaționali care au nevoie de un mijloc comod prin care să stocheze, să comunice și să facă schimb de informații în timp ce se deplasează. Segmentele vizate pe parcursul primului an sunt următoarele: persoane cu studii de specialitate profesională, studenți, corporații, întreprinzători și utilizatori din domeniul medical. În figura 1 se poate vedea modul în care se adresează produsul Sonic 1000 nevoilor segmentelor vizate de consumatori și de utilizatori organizaționali.

Cumpărătorii de PDA-uri pot să aleagă între modele care au la bază două sisteme de operare diferite, unul creat de Palm și celălalt de Microsoft. Sonic utilizează sistemul Palm, dominant pe piață, deoarece mii de aplicații software și de periferice hardware

FIGURA 1 **Nevoile pieței și atributele/avantajele corespunzătoare ale PDA-ului Sonic**

Segmentul vizat	Nevoia clientului	Atributul/avantajul corespunzător
Profesioniști (piața consumatorilor)	■ Să păstreze legătura, în timp ce se deplasează ■ Să înregistreze informații, în timp ce se deplasează	■ E-mail în sistem fără fir, pentru a transmite și a primi cu ușurință mesaje din orice loc; posibilitate de a-l folosi drept telefon mobil, pentru comunicații prin voce din orice loc ■ Recunoașterea vocii, pentru înregistrare fără utilizarea mâinilor
Studenți (piața consumatorilor)	■ Să facă multe lucruri, fără a purta cu ei mai multe aparate ■ Să-și exprime stilul și individualitatea	■ Compatibilitate cu numeroase aplicații și periferice, asigurându-se o funcționalitate comodă și eficiență din punct de vedere comercial ■ Setul variat de carcase în culori și cu modele diferite le permite utilizatorilor să-și declare preferințele în materie de modă
Utilizatori corporativi (piața firmelor)	■ Să introducă și să aibă acces la date importante, în timp ce se deplasează ■ Să îndeplinească sarcini specifice firmei angajatoare	■ Compatibilitate cu programe larg disponibile pe piață ■ Capacitate de adaptare la cerințele specifice activităților și rețelelor de comunicare ale firmei
Întreprinzători (piața firmelor)	■ Să organizeze și să acceadă informații de contact și de programare a activităților	■ Acces fără fir și prin apelare vocală la calendarul de activități și la agenda de adrese, pentru consultarea rapidă a întâlnirilor stabilite și intrarea în legătură cu persoanele de contact
Utilizatori medicali (piața firmelor)	■ Să actualizeze, să acceadă la date medicale și să facă schimb de date medicale	■ Înregistrare și schimb de informații fără fir și prin apelare vocală, pentru reducerea birocrației și creșterea productivității

sunt compatibile cu acest sistem. Proliferarea produselor și intensificarea concurenței au avut ca rezultat prețuri mai scăzute și marje de profit mai mici. Prețurile mai scăzute ajută la vânzarea PDA-urilor din eșalonul inferior de preț al pieței consumatorilor, dar în detrimentul marjelor de profit. Clienții deținători ai unor PDA-uri de primă generație reintră acum pe piață, cumpărând modele mai noi și multifuncționale, din eșalonul superior de preț al pieței.

■ Planul trebuie să ia în calcul tendințele pieței, pe măsură ce firma își dezvoltă strategiile de marketing.

2.2 PUNCTE TARI, PUNCTE SLABE, OCAZII FAVORABILE ȘI AMENINȚĂRI (ANALIZA SWOT) Sonic deține mai multe puncte tari redutabile pe care le poate valorifica, dar are și o mare slăbiciune: lipsa de notorietate a mărcii și lipsa de imagine. Marea

ocazie favorabilă o reprezintă cererea în creștere de PDA-uri multifuncționale, cu avantaje specifice tehnologiei de comunicații. De asemenea, ne confruntăm cu amenințarea unei concurențe din ce în ce mai acerbe și a presiunilor în direcția scăderii prețurilor.

■ Punctele tari sunt capacitățile interne care pot ajuta firma să-și atingă obiectivele.

Punctele tari: Sonic poate să se bazeze pe trei puncte tari importante:

1. ***Un produs inovator.*** Modelul Sonic 1000 este dotat cu un sistem de recunoaștere a vocii care simplifică utilizarea și permite acționarea PDA-ului doar prin intermediul comenzilor vocale. De asemenea, se oferă atribute înglobate din fabricație, cum ar fi funcția de telefon mobil, funcția de comunicare în sistem fără fir și funcția de manevrare a fișierelor de tip MP3.
2. ***Compatibilitatea cu alte produse.*** PDA-ul nostru recunoaște sute de alte periferice și aplicații compatibile cu sistemul Palm, disponibile la momentul actual pe piață.
3. ***Nivelul prețului.*** Produsul nostru are un preț mai mic decât modelele multifuncționale concurente – care nu au nici unul funcția de recunoaștere a vocii – și acest lucru ne conferă un punct tare în fața clienților interesați la preț.

■ Punctele slabe sunt elemente interne care pot să afecteze capacitatea firmei de a-și atinge obiectivele.

Punctele slabe Datorită faptului că a așteptat cu intrarea pe piața PDA-urilor, până când s-a consumat trierea inițială a concurenților și a avut loc consolidarea celor mai puternici, Sonic a învățat multe din succesele și eșecurile celorlalți. Totuși, se poate spune că avem două mari puncte slabe:

1. ***Lipsa de notorietate a mărcii.*** Sonic nu a reușit încă să-și impună pe piață o marcă sau o imagine proprie, în timp ce palmOne și alți rivali se bucură de o largă recunoaștere a mărcii. Vom aborda această problemă cu ajutorul publicității.
2. ***Greutatea mai mare a produsului.*** Pentru a putea asigura atributele multifuncționale, produsul Sonic 1000 a trebuit să fie ceva mai greu decât majoritatea modelelor concurente. Pentru a contracara această problemă, vom scoate în evidență două puncte tari importante: multifuncționalitatea și prețul cu valoare adăugată.

■ Ocaziile favorabile sunt domenii de nevoi ale cumpărătorului sau de potențial interes din partea cumpărătorului, pe care firma ar putea avea o activitate profitabilă.

Ocaziile favorabile Sonic poate să exploateze trei mari ocazii de piață:

1. ***Cererea din ce în ce mai mare de metode multiple de comunicare.*** Piața PDA-urilor cu conectare fără fir la Internet și funcționalitate de telefon mobil este estimată să crească mai repede decât piața modelelor fără conectare prin unde radio. Există mai mulți utilizatori de PDA-uri în medii de muncă și educaționale, ceea ce stimulează

puternic cererea primară. De asemenea, clienții care au cumpărat modele de primă generație încep acum să treacă la versiuni superioare.

2. ***Periferice auxiliare.*** Tot mai multe periferice auxiliare, cum ar fi camere digitale și sisteme de poziționare globală (GPS), încep să fie disponibile pentru sistemul de operare Palm. Consumatorii și utilizatorii organizaționali care sunt interesați de oricare dintre aceste periferice vor vedea în produsul Sonic 1000 un dispozitiv avantajos ca preț și căruia i se pot adăuga, rapid și ușor, funcții multiple.
3. ***Aplicații diverse.*** Gama diversă a aplicațiilor software compatibile cu sistemul de operare Palm, actualmente disponibile pe piață pentru uz personal și de afaceri, face ca modelul de PDA al firmei Sonic să satisfacă nevoile de comunicare și de informații ale acestor utilizatori.

■ Amenințările sunt problemele pe care le ridică o tendință sau o evoluție nefavorabilă de pe piață, care ar putea conduce la diminuarea vânzărilor sau a profiturilor.

Amenințările În momentul introducerii produsului Sonic 1000 pe piață, ne confruntăm cu trei mari amenințări:

1. ***O concurență sporită.*** Tot mai multe firme intră pe piața americană a PDA-urilor, cu modele care oferă o parte dintre atributele și avantajele modelului Sonic – dar nu pe toate. Prin urmare, comunicațiile de marketing ale firmei noastre trebuie să scoată în evidență diferențierea clară a produsului Sonic și prețul cu valoare adăugată.
2. ***Presiuni în direcția reducerii prețului.*** Concurența sporită și strategiile de creștere a cotei de piață împing în jos prețurile la PDA-uri. Totuși, obiectivul atingerii unei marje de profit de 10% din vânzările celui de-al doilea an de comercializare a modelului inițial rămâne în continuare realist, date fiind marjele mai scăzute de pe piața PDA-urilor.
3. ***Un ciclu de viață al produsului mai scurt.*** PDA-urile par să ajungă mai repede în etapa de maturitate a ciclului lor de viață, comparativ cu tipurile anterioare de produse bazate pe tehnologie informatică. În scopul menținerii ritmului de creștere a vânzărilor, avem în vedere planuri de măsuri pentru situații neprevăzute, prin adăugarea unor atribute noi, prin vizarea unor segmente suplimentare de clienți și prin ajustarea prețurilor.

■ Secțiunea despre concurență îi identifică pe principalii concurenți și le descrie pozițiile de piață și strategiile aplicate.

2.3 CONCURENȚA Intrarea în domeniu a unui număr din ce în ce mai mare de firme consacrate din industria calculatoarelor și din cea a telefoanelor mobile i-a obligat pe participanții din domeniu să adauge permanent noi atribute și să reducă prețurile. Concurența venită din direcția dispozitivelor speciale pentru schimbul de mesaje-text și pentru corespondența prin e-mail, cum ar fi produsele Blackberry, reprezintă de asemenea un factor de luat în considerare. Principalii concurenți sunt următorii:

- ***palmOne*** s-a confruntat cu unele dificultți financiare, cauzate de necesitate de a-și reduce prețurile din cauza concurenței. Prin achiziționarea firmei Handspring, a reușit totuși să-și consolideze punctul tare deținut în materie de dezvoltare a produselor și să-și extindă mixul de produse. Fiind cel mai cunoscut producător de PDA-uri, palmOne a reușit să distribuie prin aproape toate canalele existente, inclusiv prin intermediul furnizorilor de servicii de telefonie mobilă din Statele Unite. În prezent, produsele palmOne nu se ridică încă la standardul de performanță al softului de recunoaștere vocală cu care este dotat produsul Sonic 1000.
- ***Hewlett-Packard*** se adresează pieței organizaționale, cu dispozitivele sale de tip iPAQ Pocket PC, multe având platforme de conectare radio pentru satisfacerea necesităților specifice utilizatorilor corporativi. Pentru un plus de securitate, există un model care permite verificarea de acces atât prin parolă, cât și prin compararea amprentei digitale. HP beneficiază de o distribuție excelentă și produsele sale au atât prețuri sub 300 $, cât și prețuri peste 600 $.
- ***Garmin*** a fost prima firmă care a introdus un PDA cu sistem încorporat de poziționare globală (GPS): modelul iQue 3600. Comercializat la prețul de 589 $, produsul are un software de orientare și comenzi prin voce care elimină necesitatea utilizării unui dispozitiv conectat la computerul automobilului. PDA-ul firmei Garmin folosește sistemul de operare Palm și are în dotare alte câteva funcții-unicat, cum ar fi un reportofon digital pentru scurte însemnări.
- ***Dell*** are un model de PDA cu prețuri care pornesc de la 199 $. Totuși, acest produs are dimensiuni mai mari decât produsele palmOne și funcționalitatea fără fir nu face parte dintre atributele sale standard. Ne putem aștepta ca acest concurent cu costuri reduse, care își distribuie produsele direct către clienți, fără a apela la intermediari, să vândă noi modele mai mici și mai ușoare, la intervale de timp regulate.
- ***Samsung*** este unul dintre cei câțiva fabricanți care au ales să combine, în cadrul aceluiași produs, capacitatea de telefon mobil cu atributele unui PDA multifuncțional. Modelul i500 al firmei Samsung utilizează sistemul de operare Palm, asigură o descărcare rapidă a mesajelor e-mail și a fișierelor MP3, redă videoclipuri și oferă funcții specifice dispozitivelor PDA, cum ar fi agenda de adrese, calendarul activităților și formarea automată a numerelor de telefon.

În ciuda faptului că se confruntă cu concurenți puternici, Sonic are posibilitatea să-și formeze o imagine proprie clar definită și să obțină recunoaștere în fața segmentelor de clienți vizate. Acordul de licență pe care l-am încheiat cu Cellport Systems ne permite să oferim atributul exclusiv al identificării prin voce, pentru acționarea PDA-ului prin comenzi vocale – un punct de diferențiere esențial, din perspectiva obținerii avantajului competitiv. În figura 2 sunt prezentate câteva PDA-uri concurente, cu evidențierea atributelor și a prețurilor aferente.

FIGURA 2 **Câteva produse PDA concurente și prețurile lor aferente**

Concurentul	Modelul	Atribute	Prețul (în $)
PalmOne	Tungsten C	Funcții PDA, conectare fără fir, ecran color, tastatură miniaturizată	499
palmOne	M130	Funcții PDA, ecran color, funcționalitate cu posibilități de extindere	199
Handspring	Treo 270	Funcții PDA și de telefon mobil, ecran color, tastatură miniaturizată, difuzor de redare, fără slot de extindere	499
Samsung	i500	Funcții PDA, funcții de telefon mobil, redare fișiere MP3, ecran color, capacitate video	599
Garmin	iQue 3600	Funcții PDA, tehnologie GPS, reportofon, slot de extindere, redare fișiere MP3	589
Dell	Axim X5	Funcții PDA, ecran color, capacitate de mesagerie e-mail, reportofon, difuzor, capacitate de extindere funcțională	199
Sony	Clie PEG-NX73V	Funcții PDA, cameră digitală, tastatură miniaturizată, jocuri, soft de prezentare, redare fișiere MP3, reportofon	499

■ Oferta de produse prezintă pe scurt principalele atribute ale produselor firmei.

2.4 OFERTA DE PRODUSE Modelul Sonic 1000 oferă următoarele atribute standard:

- Capacitate de recunoaștere a vocii, pentru comenzi și comunicații verbale
- Funcție încorporată de telefon mobil
- Acces fără fir la Internet și capacitate de mesagerie e-mail
- Capacitate de descărcare și de redare a fișierelor MP3
- Funcții complete de organizare și de comunicare: calendar, agendă de adrese, agendă de notițe, program de navigare pe Internet, program de mesagerie e-mail, programe de editare a textelor și de comunicare în timp real
- Conectori pentru toate perifericele compatibile cu sistemul de operare palmOne
- Capacitate de rulare a oricărei aplicații compatibile cu sistemul de operare palmOne
- Ecran color mare
- Tastatură pentru introducerea datelor și a comenzilor
- Corp fix de sincronizare a datelor cu un PC
- Un set de carcase interșanjabile, în diverse variante de culori și modele

Se estimează că vânzările în primul an de la lansare vor aduce venituri de 60 de milioane $, prin distribuirea a 240.000 de unități Sonic 1000 la prețul angro de 250 $

fiecare. Pe parcursul celui de-al doilea an, planificăm să introducem modelul Sonic 2000, ca produs destinat eșalonului superior de preț al pieței, cu următoarele atribute standard:

- Sistem de poziționare globală (GPS), pentru identificarea locațiilor și obținerea informațiilor de orientare în teren
- Cameră foto încorporată
- Funcție de traducere automată, pentru transmiterea unui text în engleză sub forma unui text în spaniolă (traducerile în alte limbi urmând a fi oferite ca opțiuni suplimentare)

- Distribuția descrie fiecare canal de distribuție utilizat de firmă pentru acest produs și menționează noile evoluții și tendințe.

2.5 DISTRIBUȚIA Produsele purtând marca Sonic vor fi distribuite printr-o rețea atent selecționată de detailiști, care fac comerț prin magazine și în afara magazinelor, pe cele mai bune 50 de piețe din Statele Unite. Cei mai importanți parteneri de canal de distribuție, pe care i-am contactat sunt după cum urmează:

- ***Supermagazine de birotică.*** Atât Office Depot, cât și Staples vor oferi produse Sonic în magazinele lor, în cataloagele de comandă și pe siturile lor de pe Web.
- ***Magazine de calculatoare.*** Magazinele Gateway vor oferi produse Sonic.
- ***Magazine specializate în aparatură electronică.*** Circuit City și Best Buy vor oferi produse Sonic.
- ***Detailişti cu activitate on-line.*** Amazon.com va oferi PDA-uri Sonic și, contra unei taxe promoționale, va acorda mărcii Sonic un loc principal pe pagina sa de deschidere, în perioada de lansare a produsului pe piață.

Inițial, distribuția se va limita doar la teritoriul Statelor Unite. Avem în plan să ne extindem și în Canada și în alte țări.

Pe parcursul primului an, vom pune un accent deosebit pe promovarea vânzărilor în fața distribuitorilor.

3.0 Strategia de marketing

- Obiectivele de marketing și cele financiare trebuie să fie definite în termeni concreți, astfel încât conducerea firmei să poată evalua progresele înregistrate și să ia măsuri corective, dacă apar abateri de la plan.
- Această secțiune descrie problemele care ar putea afecta strategia de marketing a firmei și modul în care este implementată.

3.1 OBIECTIVELE Pentru primii doi ani de la intrarea pe piață, ne-am propus obiective ambițioase, dar realizabile.

■ ***Obiectivele primului an*** Ţintim spre câştigarea unei cote de 3 la sută din piaţa americană a PDA-urilor, printr-un un volum al vânzărilor de 240.000 de unităţi.

■ ***Obiectivele celui de-al doilea an*** Pentru anul următor, ne propunem să ajungem la o cotă de 6 la sută din piaţă, prin vânzarea celor două modele de produse din oferta noastră, şi să atingem pragul de rentabilitate în prima parte a acestei perioade.

Un obiectiv important va fi consacrarea pe piaţă a unui nume de marcă respectat, care să fie asociat cu o poziţionare precisă în mintea clienţilor. Va trebui să facem investiţii masive în marketing, pentru a-i crea mărcii noastre o imagine memorabilă şi distinctă, pe care clienţii s-o asocieze cu originalitatea, cu calitatea şi cu valoarea. De asemenea, va trebui să evaluăm notorietatea mărcii şi reacţia pieţei, pentru a ne putea ajusta activităţile de marketing, dacă se dovedeşte necesar.

■ Toate strategiile de marketing încep cu procesul de segmentare, vizare şi poziţionare.

■ Segmentele-ţintă trebuie să fie definite înainte de a se trece la stabilirea poziţionării pe piaţă, fiindcă poziţionarea impune identificarea poziţiilor concurenţilor, ca posibile puncte de diferenţiere.

3.2 PIEŢELE VIZATE Strategia de marketing a firmei Sonic are la bază o poziţionare bazată pe diferenţierea prin produs. Primul segment de consumatori pe care-l vizăm este cel alcătuit din profesioniştii cu venituri medii şi mari, care îşi doresc un aparat portabil, cu care să-şi coordoneze încărcatul program de activitate şi să comunice cu familia şi cu colegii. Al doilea segment-ţintă de consumatori pe care-l vizăm este alcătuit din liceenii şi studenţii aflaţi în căutarea unui aparat multifuncţional. Acest al doilea segment poate fi caracterizat prin vârstă (între 16 şi 30 de ani) şi prin educaţie.

Pe piaţa firmelor, ţinta noastră principală o reprezintă firmele mijlocii şi mari, care vor să-şi ajute angajaţii să rămână în legătură şi să introducă sau să acceadă la date importante, atunci când se află în deplasare. Acest segment constă din firme cu o cifră anuală a vânzărilor de peste 25 de milioane $ şi având peste 100 de angajaţi. O ţintă secundară de pe această piaţă o reprezintă întreprinzătorii şi patronii de firme mici. De asemenea, îi vizăm pe utilizatorii medicali care vor să reducă birocraţia şi să actualizeze sau să acceadă la fişele medicale ale pacienţilor.

Fiecare dintre cele patru strategii ale mixului de marketing va comunica diferenţierea firmei Sonic segmentelor de piaţă-ţintă identificate mai sus.

■ Poziţionarea identifică marca, avantajele pentru client şi punctul/punctele de diferenţiere şi de paritate, în privinţa produsului sau a liniei de produse.

3.3 POZIŢIONAREA Pornind de la diferenţierea produsului, vom poziţiona PDA-ul Sonic ca fiind modelul cel mai multivalent, cel mai comod de utilizat şi cu cea mai mare valoare adăugată, dintre cele existente pentru uz personal şi profesional. Strategia de

marketing se va concentra pe sistemul de recunoaștere a vocii, ca atribut principal care diferențiază modelul Sonic 1000 de toate celelalte modele similare.

3.4 STRATEGIILE Strategiile de marketing trebuie să fie detaliate pe capitole, respectiv pe strategii specifice unor domenii concrete: produsul, prețul, distribuția și comunicațiile de marketing.

- Strategia de definire a produsului apelează la decizii coordonate privind mixurile de produse, liniile de produse, mărcile, ambalajele și etichetarea, precum și garanțiile.

Produsul Produsul Sonic 1000, cu toate atributele descrise mai devreme, se va vinde cu o garanție de un an. În anul următor, vom introduce un model (Sonic 2000) mai scump, de mai mici dimensiuni și de putere mai mare, cu funcționalitate GPS și cu alte atribute. Consolidarea mărcii Sonic face parte integrantă din strategia noastră de produs. Marca și sigla Sonic (fulgerul distinctiv de culoare galbenă) vor fi imprimate atât pe produse, cât și pe ambalaje, și vor fi aduse în prim-plan prin evidențierea lor permanentă în campania de marketing introductivă.

- Strategia de stabilire a prețului cuprinde politica, obiectivele și programele de acțiune pentru fixarea prețurilor inițiale și, ulterior, pentru adaptarea prețurilor în funcție de ocaziile apărute și de amenințările ridicate de concurenți.

Prețul Produsul Sonic 1000 va fi introdus cu un preț angro de 250 $ și un preț de vânzare cu amănuntul estimat la 350 $. Preconizăm să reducem prețul acestui prim model, atunci când vom extinde linia de produse prin lansarea modelului Sonic 2000, al cărui preț unitar angro va fi de 350 $. Aceste prețuri reflectă o strategie de (1) atragere a unor parteneri de canal de distribuție oportuni și (2) de câștigare a cotei de piață prin atragerea unor clienți de la concurentul palmOne.

- Strategia de distribuție cuprinde alegerea partenerilor de canal de distribuție și gestionarea relațiilor necesare pentru a li se furniza valoare clienților.

Distribuția În ce privește canalele de distribuție, strategia noastră este una selectivă, în sensul că PDA-urile Sonic se vor vinde numai prin magazine reputate și prin detailiști on-line bine cunoscuți. Pe parcursul primului an, vom continua să majorăm numărul partenerilor de canal de distribuție, până când vom avea acoperire pe toate marile piețe din Statele Unite și produsul nostru va fi inclus în principalele cataloage și situri Web specializate în aparatură electronică. De asemenea, vom studia eventualitatea de a face distribuție și prin debușeele marilor furnizori de servicii de telefonie mobilă, cum ar fi Cingular Wireless. Pentru a veni în sprijinul partenerilor noștri de canal de distribuție, firma Sonic le va pune la dispoziție produse pentru demonstrații practice, broșuri cu specificații tehnice detaliate, fotografii în policromie și spații de expunere speciale cu imagini color ale produsului. Totodată, vom avea condiții speciale de contractare pentru detailiștii care fac comenzi în volum mare.

- Strategia comunicațiilor de marketing cuprinde managementul tuturor eforturilor dedicate comunicării valorii în fața clienților, a potențialilor clienți și a membrilor canalelor de distribuție.

Comunicările de marketing (publicitatea) Prin integrarea tuturor mesajelor, transmise prin toate mijloacele de comunicare, vom întări numele mărcii și principalele puncte de diferențiere a produsului, mai ales atributul nostru exclusiv de recunoaștere a vocii. Cercetarea pe tema tiparelor de consum mediatic va ajuta agenția noastră de publicitate să aleagă mijloacele de comunicare adecvate și momentele adecvate, pentru a aborda potențialii clienți atât înainte, cât și după introducerea produsului pe piață. Din momentul lansării, reclamele vor apărea în mod intermitent, pentru a se susține notorietatea mărcii și pentru a fi comunicate variate mesaje de diferențiere față de produsele altor companii. Agenția va coordona și eforturile de relații publice, menite să consolideze marca Sonic și să susțină mesajul de diferențiere. Pentru a atrage atenția pieței și a încuraja cumpărarea, vom oferi pe o perioadă limitată de timp un cadou promoțional: o husă din piele de tip borsetă. Pentru a-i atrage, a-i păstra și a-i motiva pe partenerii de canal de distribuție în direcția unei strategii de promovare a produsului față de clienți, vom apela la acțiuni de promovare a vânzărilor și la acțiuni de vânzare personală în fața distribuitorilor. Până când marca Sonic va ajunge să fie o prezență consacrată pe piață, publicitatea noastră va încuraja achiziționarea prin intermediul partenerilor de canal de distribuție, mai degrabă decât prin situl nostru de pe Web.

- Mixul de marketing cuprinde tacticile și programele care susțin fiecare strategie de marketing. Aceste programe trebuie să cuprindă măsuri concrete și rezultate cuantificabile, cu precizarea denumirii, a persoanei responsabile, a volumelor de vânzări de reper care trebuie realizate până la anumite date și a bugetului alocat.
- Programele trebuie să fie coordonate cu resursele și cu activitățile celorlalte departamente care contribuie la crearea, la furnizarea sau la comunicarea valorii pentru client a acestui produs.

3.5 MIXUL DE MARKETING Produsul Sonic 1000 va fi introdus pe piață în luna februarie. Prezentăm în continuare rezumatul pe scurt al programelor de acțiune pe care le vom aplica în primele șase luni, pentru a ne atinge obiectivele stabilite:

- ***Ianuarie*** Vom iniția o campanie de promovare a vânzărilor în fața distribuitorilor, cu un buget de 200.000 $, pentru a-i educa pe intermediari și a le stârni interesul față de lansarea din februarie. Vom expune produsul în cadrul celor mai importante târguri de produse electronice pentru piața de larg consum, iar în cadrul strategiei de relații publice, le vom trimite mostre mai multor persoane selectate atent: specialiști în recenzii destinate consumatorilor, lideri de opinie și personalități. Specialiștii noștri în instruire vor lucra cu angajații de vânzare ai marilor lanțuri de comerț cu amănuntul, pentru a le explica atributele, beneficiile și avantajele concurențiale ale modelului Sonic 1000.
- ***Februarie*** Vom demara o campanie integrată de comunicații prin presa scrisă/la radio/pe Internet, prin care îi vom viza pe utilizatorii profesioniști și pe consumatori.

Campania va arăta cât de repede pot utilizatorii PDA-ului Sonic ca să-și îndeplinească sarcinile, grație comenzilor verbale devenite posibile prin atributul de recunoaștere a vocii. Campania multimedia va fi susținută cu folosirea unor spații de expunere publicitare la punctul de vânzare, precum și cu reclame speciale, difuzate exclusiv on-line.

- ***Martie*** Pe măsură ce campania de publicitate multimedia va continua, vom adăuga elemente tactice de promovare a vânzărilor în fața consumatorilor, cum ar fi oferta promoțională a unei huse din piele cadou. De asemenea, vom distribui noi mijloace de prezentare publicitare la punctul de vânzare, pentru a-i susține pe detailiștii care ne comercializează produsul.
- ***Aprilie*** Vom organiza un concurs de vânzări destinat distribuitorilor, la finalul căruia vom oferi premii reprezentantului de vânzări și organizației de comerț cu amănuntul care a reușit să vândă cele mai multe PDA-uri Sonic în aceste 4 săptămâni ale lunii aprilie.
- ***Mai*** Avem în plan ca, pe parcursul acestei luni, să dăm startul unei noi campanii publicitare de anvergură națională. În reclamele difuzate la radio, vom avea situații în care personalități folosesc sistemul de recunoaștere a vocii din dotarea modelului Sonic, pentru a-și activa propriul PDA. Reclamele tipărite le vor înfățișa pe aceleași celebrități, ținând în mână PDA-ul Sonic.
- ***Iunie*** În campania de reclame la radio vom adăuga un nou slogan de fundal sonor, prin care Sonic 1000 este promovat drept cadou de absolvire pentru elevi și studenți. De asemenea, vom expune la târgul bianual al producătorilor de aparatură electronică și le vom asigura partenerilor noștri din canalele de distribuție, drept material de vânzare ajutător, noi broșuri de reclamă comparative cu concurența. În plus, vom strânge și vom analiza rezultatele anchetelor de determinare a satisfacției clienților, pentru acțiuni promoționale viitoare, dar și ca element de răspuns util în activitățile de producție și de marketing.

- Cercetarea de piață se utilizează pentru susținerea elaborării, implementării și evaluării strategiilor și a programelor de acțiune.

3.6 CERCETAREA DE PIAȚĂ Utilizând cercetarea, vom identifica atributele și avantajele specifice pe care le valorizează segmentele noastre de piață. Răspunsul rezultat din teste de piață, din anchete și din grupuri de clienți ne va ajuta să dezvoltăm modelul Sonic 2000. De asemenea, ne ocupăm să evaluăm și să analizăm atitudinile clienților față de mărcile și de produsele concurente. Evaluarea notorietății mărcii ne va ajuta să stabilim eficacitatea și eficiența mesajelor noastre și a mijloacelor prin care le comunicăm. În fine, vom folosi studiile de satisfacție a consumatorului, pentru a evalua reacția pieței.

4.0 Datele financiare

- Datele financiare cuprind bugetele de marketing și vânzările anticipate, pentru planificarea cheltuielilor, a termenelor de realizare și a operațiunilor aferente fiecărui program de acțiune.
- Analiza pragului de rentabilitate cuprinde estimările făcute în privința veniturilor, a costurilor fixe relevante și a costurilor variabile aferente produsului, pentru perioada de timp acoperită prin planul de marketing.

Se estimează că venitul total din vânzări, pentru modelul Sonic 1000, se va ridica la 60 de milioane $, în următoarele condiții: un preț angro mediu de 250 $ pe unitatea de produs, un cost variabil unitar de 150 $ și un volum al vânzărilor de 240.000 unități. Preconizăm ca, în primul an de la lansare, să avem o pierdere de maximum 10 milioane $. Conform calculelor de rentabilitate, rezultă că modelul Sonic 1000 va deveni profitabil după ce volumul vânzărilor va depăși cifra de 267.500 unități, în prima perioadă a celui de-al doilea an de comercializare a produsului. În analiza pragului de rentabilitate, am pornit de la următoarele ipoteze: un venit unitar din vânzarea angro care se ridică la 250 $ pe unitate, un cost variabil de 150 $ pe unitate și costuri fixe estimate la un total de 26.750.000 $ pe primul an de comercializare. Plecând de la aceste premise, calculul pragului de rentabilitate este următorul:

$$\frac{26.750.000\ \$}{(250\ \$ - 150\ \$)} = 267\ 500 \text{ unități}$$

5.0 Sistemele de control

- Sistemele de control îi ajută pe manageri să măsoare rezultatele și să identifice problemele sau abaterile de performanță care impun măsuri corective.

5.1 ÎN IMPLEMENTARE Avem în vedere măsuri stricte de control, pentru a monitoriza îndeaproape calitatea și gradul de satisfacție în relația cu clienții. Acest lucru ne va permite să reacționăm foarte repede, corectând eventualele probleme care ar putea apărea. Alte semnale timpurii de avertizare pe care le vom monitoriza, ca indicatori ai faptului că ne abatem de la plan, sunt vânzările lunare (pe segmente și pe canale de distribuție) și cheltuielile lunare.

- Organizarea activității de marketing poate fi apanajul funcției de marketing a firmei, ca în cazul de față, dar poate fi structurată și pe produs, pe segment de clienți sau combinat.

5.2 ÎN ORGANIZAREA MARKETINGULUI Directoarea generală de marketing a firmei Sonic, Jane Melody, deține responsabilitatea pentru strategia de marketing și pentru dirijarea activităților aferente. În figura 3 este prezentată o structură organizatorică de marketing cu opt persoane. Sonic a angajat firma Worldwide Marketing, pentru a se ocupa de campaniile naționale de vânzări, de acțiunile de promovare a vânzărilor în fața distribuitorilor și a consumatorilor, și de activitățile de relații publice.

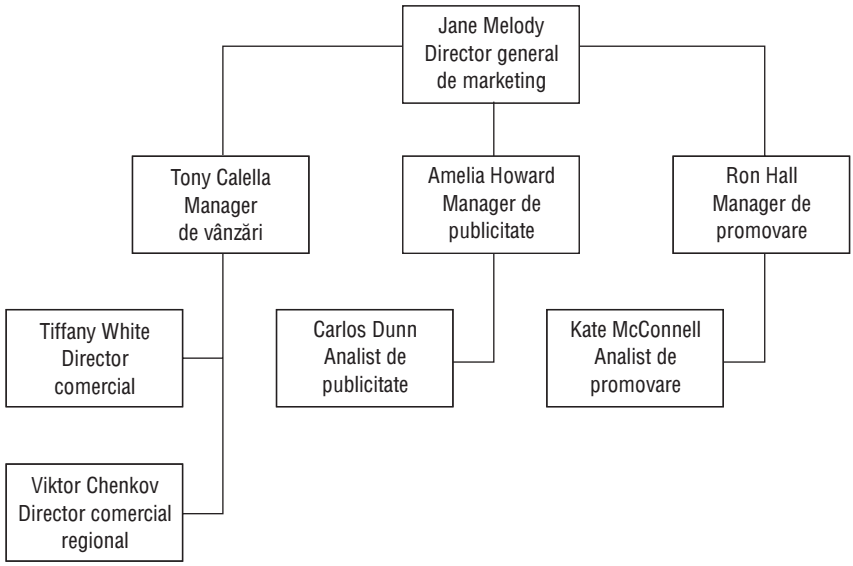


FIGURA 3 Organizația de marketing a firmei Sonic

Sursele: Informații generale și date de piață adaptate după: Pui-Wing Tam, „Palm Unveils palmOne Name, after Breakup", *Wall Street Journal*, 18 august 2003, pag. B4; Elaine C.Y. Chen, „Lean, Mean Multimedia Machine", *Laptop*, august 2003, pag. 20; Michael V. Copeland, Om Malik și Rafe Needleman, „The Next Big Thing", *Business 2.0*, iulie 2003, pag. 62-69; Steve Hamm, „Tech Comes Out Swinging", *BusinessWeek*, 23 iunie 2003, pp. 62-66; „Dell Rides Wireless Wave", e*Week*, 7 iulie 2003, http://eweek.com; Stephen H. Wildstrom, „Wi-Fi Handhelds? Not for the Footloose", *BusinessWeek*, 16 iunie 2003, pag. 24; Bob Brewin, „Palm to Buy Handstring to Bolster Hardware Unit", *Computerworld, 9 iunie 2003, pag. 12;* „PDAs with Phones", *PC Magazin*e, 6 mai 2003, pag. 108; „Handheld Market Declines in 2002", *Health Management Technology*, martie 2003, pag. 6; Bob Brewin, „Palm Slashes Pricing to Match the Competition", *Computerworld*, 10 februarie 2003, pag. 36.

Exerciții cu planul de marketing al PDA-ului Sonic, pe capitole din manual

Capitolul 2 – Elaborarea strategiilor și a planurilor de marketing

Orice plan de marketing trebuie să cuprindă misiunea firmei, să facă analiza punctelor tari, a punctelor slabe, a ocaziilor și a amenințărilor cu care se confruntă firma și să enunțe obiectivele financiare și de marketing ale firmei pentru perioada acoperită prin plan. Așa cum ați putut vedea în modelul de plan din paginile anterioare, Sonic este o firmă debutantă pe piață, care va introduce curând pe piață un nou produs electronic multifuncțional, de tip „asistent personal digital" (PDA), care va intra în concurență cu modele similare, consacrate pe piață, cum ar fi cele produse de firmele Palm, Hewlett-Packard, Sony și altele. Dumneavoastră, în calitate de asistent al lui Jane Melody, directoarea generală de marketing a firmei Sonic, ați primit următoarele însărcinări:

- Să definiți misiunea firmei și să o supuneți analizei conducerii superioare a firmei.
- Să faceți un rezumat al punctelor tari, punctelor slabe, ocaziilor și amenințărilor (analiza SWOT).
- Să explicitați obiectivele financiare și de marketing urmărite pentru noul PDA creat de Sonic.

După cum decide îndrumătorul dumneavoastră de curs, introduceți datele referitoare la misiunea firmei Sonic, analiza SWOT și obiectivele financiare și de marketing în cuprinsul unui plan de marketing scris sau în secțiunile **Mission** („Misiunea"), **SWOT** („Analiza SWOT") și **Objectives** („Obiectivele") din programul pentru calculator Marketing Plan Pro.

Capitolul 3 – Culegerea informațiilor și analiza mediului de marketing

Sistemele de gestiune a informațiilor de marketing, sistemele de supraveghere informativă a mediului de marketing și sistemele informaționale pentru cercetarea de marketing au menirea să culeagă și să analizeze date pentru diverse porțiuni ale planului de marketing. Aceste sisteme îi ajută pe marketeri să examineze schimbările și tendințele apărute în ceea ce privește piețele, concurența, nevoile clienților, utilizarea produselor și canalele de distribuție. Unele schimbări și tendințe pot da la iveală existența unor ocazii favorabile sau a unor amenințări.

Sonic a elaborat materiale informative în legătură cu situația competițională și cu concurența, dar Jane Melody este de părere că ar fi nevoie de mai multe informații, pentru pregătirea lansării primului PDA. Plecând de la cele discutate în capitolul 2 despre conținutul unui plan de marketing, cum puteți folosi sistemul de gestiune a informațiilor de marketing (SIM) și cercetarea de marketing, în planificarea activităților de marketing pentru noul PDA:

- Pentru care secțiuni ale planului veți avea nevoie de date secundare? Dar de date primare? De ce aveți nevoie de informații pentru fiecare secțiune?
- Unde puteți găsi date secundare care să vă fie utile? Identificați două surse de pe Internet și alte două din afara Internetului. Descrieți ce anume vă propuneți să extrageți din fiecare sursă și arătați cum veți utiliza datele în planul dumneavoastră de marketing.
- Ce fel de cercetare primară îi va fi necesară firmei Sonic, pentru a-și susține strategia de marketing, inclusiv managementul produsului, strategia de stabilire a prețului, distribuția și publicitatea? La ce întrebări ar trebui să răspundă Sonic sau ce probleme ar trebui să caute să rezolve, utilizând date primare?
- Ce schimbări tehnologice, demografice și/sau economice ar avea potențialul de a influența realizarea PDA-ului, acceptarea de către cumpărători a PDA-urilor și crearea unor produse de înlocuire sau cărora li s-a extins funcționalitatea?

Introduceți răspunsurile pe care le-ați dat despre utilizarea cercetării de marketing, în planul de marketing scris sau în secțiunile **Marketing Research** („Cercetarea de marketing"), **Market Analysis** („Analiza pieței") și **Market Trends** („Tendințele de pe piață") din programul Marketing Plan Pro.

Capitolul 4 – Desfășurarea cercetării de marketing și previzionarea cererii

Sonic a prognozat vânzările la noul său PDA pe perioada următorilor doi ani, dar Jane Melody dorește să analizeze și estimările privind cererea la nivel de sector pentru PDA-uri. Totodată, ea dorește să stabilească o metodologie de lucru pentru evaluarea eficacității acțiunilor de marketing efectuate de firma Sonic. În consecință, ea v-a cerut să faceți următoarele lucruri:

- Plecând de la datele secundare disponibile, să estimați cererea totală pentru PDA-uri în următorii doi ani. Jane Melody este conștientă că dumneavoastră va trebui să căutați informații pe Internet și să identificați de asemenea surse de date din rândul asociațiilor patronale de profil.
- Studiați diversele metode posibile de evaluare a eficienței activității de marketing și recomandați-i lui Jane Melody modul optim în care Sonic își poate determina eficacitatea acțiunilor de marketing.

Introduceți răspunsurile la aceste întrebări în planul de marketing scris sau în secțiunile **Sales Forecasting** („Previzionarea vânzărilor") și **Controls** („Sistemele de control") din programul Marketing Pro Plan.

Capitolul 5 – Atingerea satisfacției și fidelității clienților prin valoare, asigurarea satisfacției și a fidelității

Sonic a decis să se concentreze pe satisfacția totală a clienților, deoarece, conform studiilor de piață, clienții care se declară „în totalitate satisfăcuți" de un produs sau serviciu vor fi mult mai înclinați să cumpere de la firma furnizoare, față de clienții care se declară „satisfăcuți". În ce o privește, Jane Melody v-a cerut:

- Să-i recomandați metoda prin care Sonic ar trebui să evalueze satisfacția totală a clienților.

Analizați modalitățile prin care se pot obține informații despre satisfacția clienților și introduceți metodologia recomandată în planul de marketing scris sau în secțiunea **Positioning** („Poziționarea") a programului Marketing Plan Pro.

Capitolul 6 – Analizarea piețelor de larg consum

Orice firmă trebuie să studieze atent piețele și comportamentul clienților, înainte de a trece la elaborarea unui plan de marketing. Marketerii trebuie să știe din cine este alcătuită piața, ce și de ce cumpără acești clienți, cine participă la procesul de cumpărare și cine îl influențează, precum și cum, când și unde cumpără clienții.

Dumneavoastră aveți sarcina de a cerceta și de a analiza piața de larg consum pentru PDA-ul firmei Sonic. Iată la ce întrebări trebuie să răspundă firma Sonic:

- Ce factori culturali, sociali, personali și psihologici exercită cea mai mare influență asupra consumatorilor care cumpără PDA-uri?
- Ce instrumente de cercetare vă vor ajuta cel mai bine să înțelegeți efectul acestor factori asupra atitudinilor și a comportamentului cumpărătorilor?
- Ce roluri de cumpărare și ce comportamente de cumpărare ale consumatorilor au o relevanță deosebită pentru produsele din categoria PDA-urilor?
- Ce fel de activități de marketing trebuie să planifice Sonic, care să concidă cu fiecare etapă a procesului de cumpărare parcurs de consumator?

Documentați-vă constatările și concluziile în cadrul planului de marketing scris sau introduceți-le în secțiunile **Market Demographics** („Caracteristicile demografice ale pieței") și **Target Markets** („Piețele-țintă") din programul Marketing Plan Pro.

Capitolul 7 – Analizarea piețelor alcătuite din firme

Marketerii din domeniul tranzacțiilor între firme trebuie să-și cunoască bine piețele, precum și comportamentul celor care alcătuiesc centrul de achiziție, pentru a-și putea elabora planuri de marketing adecvate. Jane Melody consideră că piața alcătuită din firme a firmei Sonic cuprinde firmele mijlocii și mari care au nevoie ca angajații lor să rămână în contact permanent unii cu alții și să introducă sau să acceadă la date importante, din orice loc s-ar afla la un moment dat. Prin urmare, ea v-a cerut să aflați următoarele lucruri:

- Ce tipuri de firme par să corespundă cu definiția dată de Sonic piețelor de firme vizate?
- Ce nevoi ale acestor firme ar putea satisface PDA-ul Sonic?
- Cine sunt cei care ar participa la cumpărarea PDA-urilor utilizate în cadrul acestor firme și cine sunt cei care ar influența decizia de cumpărare?
- Ce influențe de mediu, interpersonale și individuale ar fi de cea mai mare importanță pentru firmele care achiziționează PDA-uri și de ce?

Introduceți constatările și concluziile în cadrul planului de marketing scris sau în secțiunile **Market Demographics** și **Target Markets** ale programului Marketing Plan Pro.

Capitolul 8 – Identificarea segmentelor de piață și alegerea piețelor-țintă

Segmentarea pieței este o parte importantă a oricărui plan de marketing. Practic, este primul pas din așa-numitul „proces STP" care precedă orice strategie de marketing: segmentare, țintire, poziționare. Scopul procesului STP este acela de a identifica și de a descrie segmente de piață distincte și segmente vizate ca ținte de marketing, iar apoi de a evidenția avantajele distinctive pe care urmează să se pună accentul în demersul de marketing.

Ca asistent al directoarei Jane Melody, aveți sarcina de a segmenta piața și de a stabili segmentele-țintă pentru produsul PDA al firmei Sonic. Recitiți secțiunile referitoare la analiza SWOT, la descrierea pieței și la analiza concurenței, după care răspundeți la următoarele întrebări:

- Ce variabile ar trebui să utilizeze Sonic, pentru a-și segmenta piețele alcătuite din consumatori?
- Ce variabile ar trebui să utilizeze Sonic, pentru a-și segmenta piețele alcătuite din firme?
- Cum poate Sonic să evalueze atractivitatea fiecărui segment identificat?
- Ce tip de poziționare ar trebui să urmărească Sonic: acoperirea completă a pieței, specializarea pe o piață, specializarea pe un produs, specializarea selectivă sau concentrarea pe un singur segment? De ce?

Rezumați-vă concluziile în cadrul planului de marketing scris sau introduceți-le în secțiunile **Market Demographics** și **Target Markets** din programul Marketing Plan Pro. Notați-vă în secțiunea **Marketing Research** eventualele date suplimentare de cercetare de care considerați că s-ar putea să aveți nevoie.

Capitolul 9 – Crearea capitalului mărcii

Deciziile referitoare la crearea și utilizarea mărcii de piață au o importanță esențială pentru orice plan de marketing. Pe parcursul procesului de planificare, marketerii trebuie să ia în considerare problemele referitoare la strategiile mărcii și la capitalul de piață al mărcii. PDA-ul firmei Sonic este un nume de marcă nou, care acum intră pentru prima oară pe piață, deci Sonic pornește cu un capital al mărcii egal cu zero. Crearea acestui capital se face prin alegerea anumitor elemente, activități și programe de marketing, destinate să susțină marca. O marcă puternică este o marcă bine cunoscută pe piață și care se bucură de o imagine bună. Marca Sonic nu are în acest moment nici o semnificație pentru potențialii clienți. Jane Melody v-a cerut să faceți următoarele lucruri:

- Să sugerați ce semnificație ar putea avea produsul Sonic 1000, prin elementul distinctiv al săgeții de culoare galbenă, în planul asociațiilor cu atributele și cu avantajele specifice unui PDA.

- Să stabiliți ce strategii și ce programe de acțiune ar trebui utilizate, pentru a se crea capitalul de marcă al modelului Sonic 1000.

Sintetizați ideile în cadrul planului de marketing scris sau introduceți-le în secțiunea **Marketing Mix** („Mixul de marketing") a programului Marketing Plan Pro. De asemenea, arătați în secțiunea referitoare la cercetarea de marketing care sunt studiile de care veți avea nevoie, pentru a vă argumenta deciziile de management al capitalului mărcii pentru Sonic 1000.

Capitolul 10 – Stabilirea poziționării mărcii

Cea de-a treia parte a procesului STP constă în a alege și a comunica o poziționare care să vă diferențieze în mod eficace oferta de cele ale concurenților. Totodată, trebuie să vă planificați strategii de marketing adecvate pentru fiecare etapă din ciclul de viață al produsului. În continuarea muncii pe care o depuneți pentru elaborarea planului de marketing dedicat lansării produsului Sonic 1000, răspundeți la următoarele întrebări despre strategiile de poziționare în funcție de ciclul de viață al produsului:

- Care dintre variabilele de poziționare relative la produs, la servicii, la personal, la canale de distribuție și la imagine se potrivesc cel mai bine cu situația firmei Sonic, cu strategia ei și cu obiectivele urmărite? De ce?
- Redactați declarația de poziționare pentru produsul Sonic 1000.
- Cunoscând în ce etapă a ciclului de viață se află produsul Sonic 1000, care sunt consecințele pentru mixul de marketing, pentru strategia de management al produsului, pentru strategia de servicii și pentru strategia de cercetare-dezvoltare?

Înregistrați răspunsurile în planul de marketing scris sau în secțiunea **Positioning** („Poziționare") a programului Marketing Plan Pro. Notați în secțiunea **Marketing Research** eventualele date suplimentare de cercetare de care considerați că s-ar putea să aveți nevoie.

Capitolul 11 – Concurența

Analiza strategiei competiționale constituie un element important pentru două porțiuni ale planului de marketing. Mai întâi, când se face analiza situației curente, firmele trebuie să-și identifice principalii concurenți și să le evalueze punctele tari și punctele slabe. În al doilea rând, informațiile despre concurență și analiza situației competiționale determină particularitățile strategiei competiționale, care este susținută prin mixul de marketing.

Sonic este o firmă nou intrată într-un sector economic deja consolidat, unde există concurenți cu o identitate a mărcii relativ puternică și cu poziții de piață relativ solide. Ca asistent al directoarei Jane Melody în elaborarea planului de marketing al firmei

Sonic, răspundeți la următoarele întrebări, despre probleme-cheie care vor influența capacitatea firmei de a introduce cu succes un nou produs de tip PDA pe piață:

- Care este grupul strategic pentru Sonic?
- Care dintre firme este liderul de piață și ce obiective, puncte tari și puncte slabe are acest lider?
- Ce date suplimentare de supraveghere informativă a pieței vă trebuie, pentru a răspunde mai detaliat și complet la întrebarea referitoare la liderul de piață, și cum ar trebui să procedeze Sonic pentru a obține aceste informații?
- Ce strategie competițională ar trebui să aibă maximă eficiență pentru Sonic?

Introduceți răspunsurile în planul de marketing scris sau în secțiunile **Competition** („Concurența"), **SWOT Analysis** și **Critical Issues** („Probleme esențiale") din programul Marketing Plan Pro.

Capitolul 12 – Stabilirea strategiei aplicate în cazul produsului

Deciziile referitoare la produse sunt elemente esențiale ale oricărui plan de marketing. În timpul procesului de planificare, marketerii trebuie să ia în considerare probleme referitoare la mixul de produse și la liniile de produse. Marketerii de pe piețele de produse fac distincție între cinci niveluri ale unui produs, fiecare adăugând un plus de valoare pentru client: avantajul fundamental, produsul elementar, produsul așteptat, produsul augmentat și produsul potențial. În demersul de evaluare a strategiei produsului, răspundeți la următoarele întrebări:

- Cum ați defini avantajul fundamental al produsului Sonic 1000?
- Cum ați defini produsul augmentat, în cazul modelului Sonic 2000 – cel de-al doilea produs ce urmează a fi lansat de firma Sonic anul viitor?

Introduceți răspunsurile în planul de marketing scris sau în secțiunile **Product Offering** („Oferta de produse") și **Marketing Mix** („Mixul de produse") din programul Marketing Plan Pro.

Capitolul 13 – Proiectarea și managementul serviciilor auxiliare

Toți marketerii trebuie să elaboreze o strategie a serviciilor, atunci când își întocmesc planurile de marketing. Marketerii de produse intangibile trebuie să analizeze cum vor gestiona așteptările și satisfacția clienților. Marketerii de produse tangibile trebuie să creeze servicii auxiliare adecvate. Dumneavoastră planificați servicii auxiliare de susținere a PDA-ului firmei Sonic. Întrebările următoare vă vor ajuta să schițați strategia de servicii:

- Care sunt serviciile auxiliare pe care le doresc și de care au nevoie cumpărătorii produselor de tip PDA? Luați în considerare ce fac concurenții firmei Sonic din acest punct de vedere.

- Cum poate Sonic să identifice și să abordeze decalajele dintre serviciul așteptat și cel perceput, pentru a-i satisface pe clienți?
- Ce fel de serviciu post-vânzare trebuie Sonic să le ofere clienților care îi cumpără PDA-ul?
- Ce fel de marketing intern trebuie să desfășoare Sonic, pentru a-și implementa strategia de servicii?

Rezumați recomandările în cadrul planului de marketing scris sau introduceți aceste informații în secțiunea **Marketing Mix** din programul Marketing Plan Pro.

Capitolul 14 – Elaborarea strategiilor și a programelor de prețuri

Stabilirea prețului este un element esențial din planul de marketing al oricărei firme, fiindcă exercită un efect direct asupra obiectivelor în materie de venituri și de profit. Pentru a fi eficiente, strategiile referitoare la prețuri trebuie să ia în calcul atât costurile, cât și percepțiile clienților și reacțiile concurenților, mai ales acolo unde piața se caracterizează printr-o concurență intensă.

Vi s-a trasat sarcina să stabiliți prețul primului produs de tip PDA al firmei Sonic. Revedeți analiza SWOT și analiza concurenței. De asemenea, gândiți-vă la piețele pe care le vizați și la poziționarea pe care vreți s-o realizați. În final, răspundeți la următoarele întrebări despre stabilirea prețurilor:

- Care ar trebui să fie obiectivul primordial al firmei Sonic, în ceea ce privește stabilirea prețului? De ce?
- Este probabil ca persoanele care cumpără PDA-uri să se arate interesate de preț? Cererea este elastică sau inelastică? Ce implicații au răspunsurile la aceste două întrebări pentru deciziile referitoare la preț?
- Ce adaptări ale prețului, cum ar fi rabaturi, bonificații și prețuri promoționale, ar trebui să-și includă Sonic în planul de marketing?

Documentați strategiile și programele de stabilire a prețului în cadrul planului de marketing scris sau introduceți-le în secțiunea **Marketing Mix** din programul Marketing Plan Pro.

Capitolul 15 – Proiectarea și managementul rețelelor și canalelor de furnizare a valorii

Producătorii de bunuri trebuie să acorde o mare atenție canalelor lor de distribuție. Planificându-și atent configurația, managementul, evaluarea performanței și modificarea canalelor de distribuție utilizate, producătorii pot să se asigure că bunurile lor sunt la dispoziția clienților, în momentul în care vor să le cumpere și în locul unde doresc să le cumpere.

Ca marketer al firmei Sonic, vi s-a cerut să elaborați o strategie de canal de distribuție pentru produsul Sonic 1000. Pe baza informațiilor adunate deja și a deciziilor pe care le-ați luat deja în legătură cu piața-țintă, cu produsul și cu prețul, răspundeți la următoarele întrebări:

- Ce decizii trebuie să ia Sonic, pentru stabilirea celor cinci fluxuri de marketing (fluxul produsului fizic, cel al proprietății, cel al plăților, cel al informațiilor și cel al promovării) pentru produsul Sonic 1000?
- Câte niveluri (verigi) este cazul să aibă canalul destinat pieței de larg consum și cel al pieței de firme, pe care le vizați cu produsul Sonic 1000?
- Ce fel de distribuție credeți că ar fi cazul să planificați: una exclusivă, una selectivă sau una intensivă?
- Ce decizii trebuie să ia firma Sonic, pentru stabilirea celor cinci niveluri de prestație a serviciului de distribuție (mărimea lotului, timpul de așteptare, accesibilitatea spațială, varietatea produsului și susținerea prin servicii) pentru produsul Sonic 1000?

Documentați recomandările privind canalele de marketing și strategia aferentă în cadrul planului de marketing scris sau introduceți-le în secțiunea **Marketing Mix** din programul Marketing Plan Pro.

Capitolul 16 – Managementul distribuției cu ridicata și cu amănuntul și al distribuției fizice

Angrosiștii și detailiștii joacă un rol esențial în strategia de marketing, datorită relațiilor dintre ei și consumatorul final. Producătorii de bunuri trebuie să-și gestioneze atent legăturile cu acești intermediari de canal.

Sunteți responsabil pentru managementul canalelor prin care se va distribui PDA-ul firmei Sonic. Plecând de la deciziile strategice anterioare, răspundeți la următoarele întrebări despre strategia de distribuție cu ridicata și cu amănuntul ale acestui produs:

- Ce tipuri de detailiști se pretează cel mai bine pentru distribuirea produsului Sonic 1000? Care sunt avantajele și dezavantajele vânzării apelând la aceste tipuri de detailiști?
- Ce rol ar trebui să joace angrosiștii în strategia de distribuție a firmei Sonic? De ce?
- Ce probleme de logistică trebuie să ia în considerare firma Sonic, pentru lansarea primului său PDA?

Rezumați răspunsurile în cadrul planului de marketing scris sau introduceți-le în secțiunea **Marketing Mix** din programul Marketing Plan Pro.

Capitolul 17 – Proiectarea și managementul publicității integrate

Orice plan de marketing trebuie să cuprindă o secțiune în care se arată cum va utiliza firma publicitatea. Întrebarea care se pune nu este dacă să se comunice sau nu, ci ce să se spună, cui să se spună, cum și cât de des să se spună și ce instrumente promoționale să fie folosite.

Aveți în responsabilitate planificarea unor programe de publicitate integrate pentru noul PDA al firmei Sonic. Revedeți strategiile documentate deja în planul de marketing, în ceea ce privește vizarea pieței, poziționarea produsului, crearea și utilizarea mărcii de piață, managementul produsului, stabilirea prețului și distribuția modelului Sonic 1000, după care folosiți-vă cunoștințele în domeniul publicității pentru a răspunde la următoarele întrebări:

- Ce public sau grupe de public ar trebui să vizeze Sonic, în cadrul planului referitor la publicitatea integrată?
- Ce imagine ar trebui să încerce firma Sonic să creeze pentru primul său produs de tip PDA?
- Ce obiective ar fi mai potrivite pentru campania publicitară inițială a firmei Sonic?
- Ce tip de mesaj și ce mijloace de comunicare este probabil să aibă maximă eficacitate în rândul publicului vizat?
- Ce instrumente promoționale ar avea maximă eficacitate în cadrul mixului promoțional al firmei Sonic? De ce?
- Cum ar trebui Sonic să decidă modul de alocare a sumelor din bugetul pentru publicitate?

Rezumați răspunsurile în cadrul planului de marketing scris sau introduceți-le în secțiunea **Marketing Mix** a programului Marketing Plan Pro.

Capitolul 18 – Managementul comunicațiilor în masă: publicitatea, promovarea vânzărilor, evenimentele organizate și relațiile publice

Publicitatea, promovarea vânzărilor și relațiile publice se numără printre cele mai vizibile elemente rezultante ale oricărui plan de marketing. Aceste instrumente specifice comunicării în masă asigură susținerea necesară în aplicarea strategiilor de promovare a mărcii, de comercializare a produsului, de stabilire a prețului și de distribuție.

Ca marketer al firmei Sonic, ați început să planificați susținerea promoțională a lansării noului PDA. După ce ați revăzut deciziile privitoare la mixul de marketing și ați reanalizat situația curentă a firmei dumneavoastră, ca jucător nou-intrat pe piața

PDA-urilor, răspundeți la următoarele întrebări despre strategia dumneavoastră de promovare:

- Este cazul ca firma Sonic să apeleze la reclamă, pentru a susține introducerea pe piață a produsului PDA? Dacă da, ce obiective veți stabili pentru strategia publicitară și cum veți evalua rezultatele?
- Ce mesaj sau mesaje vreți să-i comunicați publicului-țintă? Ce mijloace de comunicare sunt cele mai adecvate și de ce?
- Este cazul să folosiți acțiuni promoționale destinate consumatorilor, acțiuni promoționale destinate distribuitorilor sau și una, și alta?
- Este cazul să apelați la relații publice, pentru a promova firma Sonic și a-i promova produsele? Dacă da, ce obiective vă veți stabili pentru programul sau programele de relații publice?

Rezumați răspunsurile în cadrul planului de marketing scris sau introduceți-le în secțiunea **Marketing Mix** a programului Marketing Plan Pro.

Capitolul 19 – Gestionarea comunicării personale: marketingul direct și vânzarea personală

Mulți marketeri trebuie să introducă în planul de marketing și considerente referitoare la forța de vânzare. Costul ridicat al întreținerii unei forțe de vânzare proprii și necesitatea de a avea multiple canale de distribuție au obligat unele firme să prevadă activități de vânzare personală în sistem on-line, prin poștă și la telefon.

Ca marketer al firmei Sonic, ați început să planificați o strategie de vânzare pentru noul PDA. După ce ați revăzut deciziile anterioare în privința celorlalte activități din mixul de marketing, răspundeți la următoarele întrebări despre vânzarea personală:

- Are firma Sonic nevoie de o forță de vânzare proprie sau poate să-și vândă produsul prin agenți cu care colaborează pe bază de contract și prin alți reprezentanți externi?
- În ce direcție ar trebui să se concentreze activitățile de vânzare ale firmei Sonic?
- Ce fel de obiective de vânzări ar trebui să-și stabilească firma Sonic pentru personalul său de vânzare?
- Ce rol ar trebui să joace marketingul pe Internet în lansarea noului PDA?
- De ce fel de instruire vor avea nevoie reprezentanții de vânzări, pentru a putea vinde produsul Sonic 1000?

Sintetizați răspunsurile în cadrul planului de marketing scris sau introduceți-le în secțiunile **Marketing Mix**, **Marketing Organization** („Organizarea de marketing“) și **Sales Forecast** din programul Marketing Plan Pro.

Capitolul 20 – Lansarea noilor oferte de marketing

Strategia produsului are la bază deciziile luate de firme, atunci când își aleg segmentele-țintă și își creează o poziționare anume pentru marca și produsele lor. Având acest fundament, un marketer este pregătit să facă planuri pentru dezvoltarea și managementul noilor produse.

Acum, că ați elaborat planul de marketing pentru produsul Sonic 1000, veți lua în considerare și alte opțiuni în ceea ce privește produsul Sonic 2000. Răspunsurile date la întrebările de mai jos vă vor ajuta să reduceți gama posibilităților de alegere pentru cel de-al doilea produs de tip PDA al firmei Sonic:

- Ce nevoi particulare ale segmentelor de clienți vizate ar trebui să încerce Sonic să satisfacă, cu acest al doilea produs de tip PDA?
- Lucrând singur sau cu alți colegi de curs, generați cel puțin patru idei de noi produse PDA și indicați criteriile pe care ar trebui să le folosească Sonic pentru a tria aceste idei.
- Dezvoltați ideea cea mai promițătoare până în forma conceptului de produs și explicați cum poate Sonic să testeze acest concept.
- Presupunând că ideea cea mai promițătoare a obținut rezultate bune în urma testării, elaborați o strategie de marketing pentru introducerea noului produs, care să cuprindă: (1) descrierea pieței sau piețelor vizate; (2) poziționarea produsului; (3) obiectivele în privința vânzărilor, a profitului și a cotei de piață, pentru primul an de la lansare; (4) strategia de distribuție; și (5) bugetul de marketing pentru primul an.
- În care dintre cele șase categorii de noi produse, identificate de experții de la Booz, Allen și Hamilton, se încadrează primul produs PDA al firmei Sonic? În care dintre aceste categorii se încadrează cel de-al doilea produs PDA sugerat? Care sunt implicațiile răspunsurilor date la aceste întrebări, pentru planul de marketing al firmei Sonic în ceea ce privește al doilea PDA?

Rezumați-vă răspunsurile la aceste întrebări în cadrul planului de marketing scris sau introduceți-le în secțiunile **Marketing Mix**, **Marketing Research**, **Breakeven Analysis** („Analiza pragului de rentabilitate"), **Sales Forecast** și **Milestones** („Obiective intermediare") din programul Marketing Plan Pro.

Capitolul 21 – Pătrunderea pe piețele globale

Marketingul global le oferă companiilor un mod de a-și crește cifra de afaceri, prin extinderea bazei de clienți dincolo de granițele pieței autohtone. Nu trebuie uitat însă că marketingul global ridică unele probleme complexe, care impun multă prudență în planificare și implementare.

Ca asistent al directoarei Jane Melody, aveți sarcina de a cerceta piețe din afara Statelor Unite, pentru primul produs de tip PDA al firmei Sonic. Revedeți-vă recomandările

făcute pentru planul de marketing și apoi răspundeți la următoarele întrebări despre modul în care poate aborda Sonic chestiunea marketingului global:

- Ce metodă ar trebui să utilizeze Sonic pentru intrarea pe piața canadiană: acordarea de licențe, investiția directă sau exportul? Dar pentru a intra pe alte piețe?
- Dacă Sonic dorește să promoveze și să comercializeze un PDA în alte țări, care dintre cele cinci strategii de marketing internațional (extindere directă, adaptarea comunicării, adaptarea produsului, adaptarea dublă, inventarea unei noi variante de produs) se potrivește cel mai bine? De ce?
- Identificați o piață internațională care pare foarte promițătoare pentru Sonic. De ce ați ales această piață ca fiind cea mai promițătoare?

Rezumați-vă răspunsurile în cadrul planului de marketing scris sau introduceți-le în secțiunile **SWOT**, **Critical Issues**, **Marketing Strategy** („Strategia de marketing") și **Marketing Research** ale programului Marketing Plan Pro.

Capitolul 22 – Managementul unei organizații care practică marketingul holistic

Ultimul pas în realizarea unui plan de marketing îl reprezintă prevederea măsurilor privind organizarea, implementarea, evaluarea și controlul tuturor activităților de marketing. Pe lângă evaluarea măsurilor în care au fost atinse obiectivele financiare și alte obiective, marketerii trebuie să prevadă modul în care se va face verificarea și îmbunătățirea activităților de marketing de care răspund.

Firma Sonic v-a cerut să planificați managementul activităților de marketing pentru produsul PDA. Revedeți obiectivele, strategiile și programele pe care le-ați elaborat deja, după care răspundeți la următoarele întrebări:

- Care este cea mai potrivită formă de organizare pentru departamentul de marketing al firmei Sonic și pentru departamentul de vânzări?
- Ce metode de control este cazul să includă firma Sonic în planul său de marketing?
- Ce poate să facă Sonic pentru a-și evalua activitățile de marketing?
- Cum poate Sonic să evalueze nivelul la care se situează activitățile sale de marketing, din punctul de vedere al eticii și al responsabilității sociale?

Rezumați răspunsurile în cadrul planului de marketing scris sau introduceți-le în secțiunile **Marketing Organization** și **Implementation** din programul Marketing Plan Pro.

GLOSAR

A

Acorduri de vânzare condiționată Înțelegere în cadrul căreia producătorul unor mărci puternice acceptă să-și vândă produsele unor distribuitori, numai dacă aceștia cumpără și alte produse sau servicii înrudite, cum ar fi alte produse din linia de produse a unei mărci.

Activitatea firmei în sistem electronic Utilizarea unor mijloace și platforme electronice de lucru, pentru desfășurarea operațiunilor unei firme.

Adaos Stabilirea prețului unui articol prin adăugarea unui procentaj standard la costul produsului.

Adaptare dublă Adaptarea atât a produsului, cât și a reclamei, în funcție de piața locală.

Adaptare la client A combina adaptarea la comandă a producției în masă cu marketingul individualizat, într-un mod care le oferă consumatorilor posibilitatea de a-și proiecta după propria dorință oferta de produse și servicii.

Adaptarea comunicării Schimbarea programelor de publicitate pentru fiecare piață locală.

Adaptarea produsului Modificarea produsului pentru a corespunde condițiilor sau preferințelor locale.

Advertoriale (editoriale publicitare) Reclame tipărite care oferă conținut editorial ce reflectă favorabil marca, fiind dificil de deosebit de conținutul ziarului sau al revistei.

Alegerea mijloacelor de comunicare Găsirea celor mai eficiente mijloace de comunicare, din punctul de vedere al costului, pentru realizarea numărului și a tipului de expuneri dorite către publicul vizat.

Alianțe on-line și programe de afiliere Atunci când o firmă de pe Internet cooperează cu o alta și amândouă își fac publicitate reciproc.

Amenințare din mediul de afaceri Situația dificilă creată de o tendință sau de o evoluție nefavorabilă din mediu, care ar conduce la scăderea vânzărilor sau a profiturilor.

Analiza conjugată Metodă pentru determinarea valorilor de utilitate pe care consumatorii le atașează diferitelor atribute ale produsului.

Analiza de deviere a vânzărilor Un mod de a calcula contribuția relativă a mai multor factori diferiți la o deviere apărută în activitatea de vânzare.

Analiza mărcii Un demers procedural de evaluare concentrat pe consumator, în cadrul căruia se apreciază viabilitatea mărcii, se descoperă sursele de capital al mărcii și se sugerează modalități de îmbunătățire și de valorificare a acestui capital.

Analiza microvânzărilor Examinarea acelor produse și teritorii care nu reușesc să producă vânzările așteptate.

Analiza ocaziilor favorabile Sistem folosit pentru determinarea atractivității unei ocazii favorabile și a probabilității de succes în valorificarea ei.

Analiza pragului de rentabilitate Un mijloc prin care managerii estimează cât de multe unități de produs va trebui să vândă firma pentru a ajunge la pragul de rentabilitate, în condițiile structurii date a prețului și a costului.

Analiza prețului net Analiza care cuprinde prețurile de catalog ale firmei, rabatul mediu acordat, cheltuielile promoționale și publicitatea în comun, pentru a se ajunge la prețul net.

Analiza profitabilității pe client (APC) O modalitate de a evalua și de a clasifica profitabilitatea clienților, prin metode cum ar fi contabilizarea costurilor pe baza activităților.

Analiza riscurilor O metodă prin care se calculează ratele de rentabilitate posibile și probabilitatea de obținere a acestor rate, prin estimarea unor variabile de incertitudine care afectează profitabilitatea.

Analiza situațiilor ipotetice Elaborarea mai multor reprezentări plauzibile ale viitorului posibil pentru o firmă, luându-se în considerare ipoteze diferite privind forțele care influențează decisiv piața și riscuri sau incertitudini diferite.

Analiza valorii pentru client Raportarea punctelor tari și punctelor slabe ale firmei la cele ale diverșilor concurenți.

Analiza vânzărilor Cuantificarea și evaluarea vânzărilor efectiv realizate, în raport cu obiectivele planificate.

Analiză de marketing Un proces cuprinzător, sistematic, independent și periodic de examinare a mediului, obiectivelor, strategiilor și activităților de marketing ale unei firmei sau unități organizatorice.

Aprovizionare în sistem electronic Achiziționarea de bunuri, servicii și informații de la diverși furnizori cu activitate on-line.

Asociații ale mărcii/cu marca Toate gândurile, sentimentele, percepțiile, imaginile, experiențele, convingerile, atitudinile etc. care devin asociate cu marca în memoria clientului.

Asocierea mărcii A înzestra produsele și serviciile cu forța de piață a unei mărci.

Atenție selectivă Procesul cerebral de ignorare a anumitor stimuli, în paralel cu observarea altora.

Atitudine Modul durabil și favorabil sau nefavorabil în care o persoană evaluează rațional, reacționează afectiv sau tinde să acționeze în legătură cu un lucru sau cu o idee.

Atribute Lucruri care amplifică și/sau îmbunătățesc funcția de bază a unui produs.

Avantaj concurențial Capacitatea unei firme de a atinge performanțe într-un mod sau în mai multe moduri pe care firmele concurente nu pot sau nu sunt dispuse să le egaleze.

Avantaj de canal de distribuție Situația în care o firmă reușește să-i convingă pe clienți să aleagă canale de distribuție cu costuri mai mici pentru firmă, fără a suferi o scădere a vânzărilor sau o deteriorare a calității serviciului.

Avantaj fundamental/de bază Serviciul sau modul de folosință pe care îl cumpără de fapt clientul.

B

Bază de date cu clienții Un ansamblu organizat de date cuprinzătoare despre clienții individuali existenți și potențiali, care este permanent actualizat, accesibil și valorificabil în scopuri de marketing.

Bază de date cu clienții organizaționali Informații complete despre achizițiile din trecut ale clienților organizaționali (firme); volume de produse cumpărate, prețuri și profituri.

Bugetul de vânzări O estimare prudentă a volumului anticipat al vânzărilor, utilizată pentru luarea deciziilor curente în privința aprovizionării, a producției și a fluxului de numerar.

Bunuri de alegere Bunuri pe care consumatorul, în cursul procesului de cumpărare, le compară în mod caracteristic cu altele la fel, din punctul de vedere al adecvării, al calității, al prețului și al stilului.

Bunuri de capital Bunuri cu durată mare de funcționare, care facilitează realizarea sau gestionarea produsului finit.

Bunuri de specialitate (specialități) Bunuri care au caracteristici unice sau o identificare prin marcă și pentru care există suficienți cumpărători dispuși să facă un efort deosebit de cumpărare.

Bunuri de uz curent Bunuri pe care consumatorul le cumpără frecvent, imediat și depunând un minimum de efort.

Bunuri fără căutare Bunuri despre care consumatorul nu știe că există sau pe care nu se gândește în mod normal să le cumpere, cum ar fi detectoarele de fum.

C

Calitate conformă Gradul în care toate unitățile de produs realizate sunt identice și îndeplinesc specificațiile promise.

Calitate în exploatare Nivelul la care acționează atributele primare ale produsului.

Canal cu zero niveluri (canal de marketing direct) Situația în care producătorul face vânzare direct către clientul final.

Canal de marketing convențional Un canal alcătuit dintr-un producător independent, un angrosist sau mai mulți angrosiști și un detailist sau mai mulți detailiști.

Canale de comunicare personale Două sau mai multe persoane care comunică direct și față în față, la nivel individual sau colectiv, prin telefon sau prin e-mail.

Canale de marketing Mulțimi de organizații independente implicate în procesul de punere la dispoziția pieței a unui produs sau serviciu, spre utilizare sau consum.

Canale hibride Utilizarea mai multor canale de distribuție diferite, pentru a se ajunge la clienții dintr-o piață dată.

Capitalul mărcii din perspectiva clientului Efectul diferențial pe care îl au cunoștințele despre o marcă asupra reacției consumatorului la marketingul mărcii respective.

Capitalul mărcii Valoarea adăugată cu care sunt înzestrate produsele și serviciile asupra cărora s-a aplicat o marcă.

Capitalul relațional Valoarea cumulată a rețelei de relații pe care le are firma cu clienții săi, cu partenerii, cu furnizorii, cu angajații și cu investitorii.

Capriciu temporar Un curent de modă care este imprevizibil, de scurtă durată și fără vreo însemnătate socială, economică sau politică.

Categoria de apartenență a mărcii Produsele sau grupele de produse cu care concurează o marcă și care funcționează ca substitute apropiate.

Cercetare de marketing Demersul sistematic de proiectare, culegere, analizare și raportare a datelor și a constatărilor relevante pentru o anumită situație concretă de marketing cu care se confruntă firma.

Cercetarea efectului publicității A determina dacă o reclamă comunică eficient.

Cererea pieței Volumul total de unități ale unui produs pe care le-ar cumpăra un grup dat de clienți, dintr-o zonă geografică dată, într-o perioadă de timp dată și într-un mediu de marketing dat, în condițiile unui program de marketing dat.

Cererea satisfăcută de firmă Cota estimată de piață a unei firme, la niveluri diferite ale efortului de marketing depus, într-o perioadă de timp dată.

Clase sociale Diviziuni omogene și de durată ale unei societăți, care sunt ordonate ierarhic și ai căror membri împărtășesc valori, interese și comportamente similare.

Client profitabil O persoană, o gospodărie sau o firmă care, de-a lungul timpului, produce un flux de venituri care depășește cu o sumă acceptabilă fluxul costurilor înregistrate de o firmă furnizoare în atragerea clientului respectiv, derularea tranzacțiilor de vânzare și asigurarea serviciilor către acesta.

Codificarea în memorie Cum și unde pătrunde informația în memorie.

Comerț electronic Atunci când o firmă sau un sit Web oferă posibilități de tranzacționare sau de facilitare a tranzacțiilor on-line cu produse sau servicii.

Compartimentarea pieței Procesul de cercetare a ierarhiei atributelor pe care le examinează consumatorii în alegerea unei mărci, dacă folosesc strategii de decizie în mai multe etape.

Competență de bază Un atribut care: (1) constituie o sursă de avantaj competitiv, prin aceea că aduce o contribuție semnificativă la realizarea avantajelor percepute de client, (2) are aplicații pe o mare varietate de piețe, și (3) nu poate fi copiat cu ușurință de concurenți.

Comunicări de marketing integrate (CMI) O concepție de planificare a comunicărilor de marketing care ține cont de valoarea adăugată a unui plan cuprinzător.

Comunicări de marketing Mijlocul prin care firmele caută să-i informeze pe consumatori, să-i convingă și să le reamintească – direct sau indirect – de produsele și de mărcile pe care le vând.

Conflict de canal de distribuție Atunci când acțiunile unui membru al canalului de distribuție dăunează îndeplinirii scopurilor colective ale celorlalți membri.

Consultanță pentru client Date, sisteme de informații și servicii de consiliere pe care vânzătorul le oferă cumpărătorilor.

Consumabile și servicii economice Bunuri și servicii utilizate pe termen scurt, care facilitează realizarea sau gestionarea produsului finit.

Contabilitatea costurilor pe baza activităților (metoda ABC) Ansamblu de procedee prin care se poate cuantifica rentabilitatea reală a unor activități diferite, identificându-li-se costurile efective.

Contabilizare mentală Maniera în care consumatorii codifică, categorisesc și evaluează rezultatele financiare ale acțiunilor pe care aleg să le întreprindă.

Contact cu marca Orice experiență purtătoare de informații pe care un client sau un potențial client o are în legătură cu marca produsului/serviciului unui marketer ori în legătură cu categoria sau cu piața produsului/serviciului respectiv.

Convingere Ceea ce crede cineva în legătură cu un lucru.

Coordonarea canalului de distribuție Atunci când membrii canalului de distribuție sunt convinși să se axeze pe îndeplinirea scopurilor colective ale canalului și nu să-și urmărească doar propriile scopuri potențial incompatibile cu ale celorlalți.

Cost mediu Costul pe unitatea de produs, la un nivel dat de producție; este egal cu suma costurilor totale, împărțită la volumul de produse.

Costul pe durata de viață Costul de achiziționare al unui produs, plus costul actualizat al întreținerii și reparării lui, minus valoarea actualizată a prețului la care poate fi vândut.

Costul total pentru client Ansamblul costurilor bănești, de timp și de consum de energie fizică și nervoasă, pe care clienții se așteaptă să le înregistreze în evaluarea, obținerea, utilizarea și îndepărtarea unei oferte de piață date.

Costuri fixe (indirecte) Costuri care nu variază odată cu producția sau cu veniturile din vânzări.

Costuri totale Suma costurilor fixe și variabile aferente oricărui nivel dat al producției.

Costuri variabile Costurile care se modifică în mod direct proporțional cu nivelul producției.

Cota de piață servită Vânzările unei firme, exprimate ca raport procentual între vânzările totale și cele aferente piației servite.

Cotă relativă de piață Cota de piață deținută de o firmă, raportată la cota celui mai mare concurent.

Cultură corporativă Ansamblul caracteristic al experiențelor, al istoriilor, al convingerilor și al normelor pe care le împărtășesc membrii unei organizații.

Cultură Factorul determinant fundamental al dorințelor și comportamentului unei persoane.

Cumpărare organizațională Procesul decizional prin care organizațiile oficial constituite își stabilesc necesarul de produse și de servicii ce urmează a fi cumpărate, procedând

apoi la identificarea, evaluarea și alegerea dintre mai multe variante de mărci și de furnizori.

Cota de piață generală Vânzările firmei, exprimate ca procentaj din totalul vânzărilor de pe piață.

Cunoștințele despre marcă Totalitatea gândurilor, a sentimentelor, a imaginilor, a experiențelor, a convingerilor etc. pe care consumatorii încep să le asocieze cu o marcă.

Curba experienței (a învățării) Scăderea costului mediu de producție, odată cu acumularea experienței de producție.

D

Depozit de date Un vast ansamblu de date curente, pe care firma le adună, le organizează și le stochează într-un centru de contact.

Diluarea mărcii Situația în care consumatorii fie nu mai asociază marca respectivă cu un produs anume sau cu produse extrem de asemănătoare, fie încep să aibă o atitudine mai puțin favorabilă față de marcă.

Discriminare Procesul de recunoaștere a diferențelor dintre mulțimi de stimuli similari și de ajustare în consecință a reacțiilor.

Distorsiune selectivă Tendința de a interpreta informațiile despre produse într-un mod care să se potrivească cu percepțiile consumatorului.

Distribuție exclusivă Limitarea strictă a numărului de intermediari, pentru a se păstra controlul asupra nivelului de servire și a prestațiilor asigurate de revânzători.

Distribuție intensivă Situația în care producătorul își plasează bunurile sau serviciile în cât mai multe puncte de vânzare cu putință.

Distribuție selectivă Utilizarea mai multor intermediari, dar nu a tuturor celor care se arată dispuși să aprovizioneze cu un anumit produs.

Divertisment pentru prezentarea mărcii Folosirea sportului, a muzicii, a artelor sau a altor activități de divertisment, pentru a construi valoarea de capital a mărcii.

Dumping Situație în care o firmă practică un preț mai mic decât costurile sau decât prețul practicat pe piața sa de origine, pentru a intra pe o piață străină sau pentru a câștiga o cotă pe piața respectivă.

Durabilitate Un mod de cuantificare a duratei așteptate de funcționare a unui produs, în condiții de utilizare normale sau solicitante.

E

Echipă de risc Un grup interfuncțional însărcinat cu realizarea unui produs sau desfășurarea unei anumite activități.

Elementele mărcii Instrumente pasibile de înregistrare legală ca marcă de comerț a unei entități și care servesc drept elemente de identificare și diferențiere a mărcii, cum ar fi un nume, o siglă sau un personaj figurativ.

Euristica ancorării și ajustării Atunci când consumatorii ajung la o judecată inițială, după care își ajustează primele impresii pe baza unor informații suplimentare.

Euristica de legătură (conjunctivă) Atunci când consumatorul își stabilește un nivel minim acceptabil și eliminatoriu pentru fiecare atribut și alege prima variantă care îndeplinește standardul minim la toate atributele.

Euristica disponibilității Atunci când consumatorii își întemeiază predicțiile pe rapiditatea și ușurința cu care le vine în minte un anumit exemplu de rezultat sau de efect.

Euristica lexicografică Atunci când consumatorul alege cea mai bună marcă pe baza atributului perceput ca fiind cel mai important.

Euristica prin eliminare pe aspecte Atunci când consumatorul compară mărcile pe baza unui atribut ales probabilistic, eliminându-le pe cele care nu se ridică la un nivel minim acceptabil.

Euristica reprezentativității Atunci când consumatorii își întemeiază predicțiile pe cât de reprezentative sau de similare sunt efectele luate în calcul, în raport cu alte exemple.

Euristică Reguli empirice sau raționamente parțiale folosite în procesul de luare a deciziei.

Evaluarea mărcii O estimare a valorii financiare totale a unei mărci.

Explorarea complexă a datelor Extragerea dintr-o masă mare de date a unor informații utile despre indivizi, tendințe și segmente de piață.

Extensie a mărcii/de marcă Utilizarea de către o firmă a unei mărci existente, pentru a introduce un produs nou.

Extensie de categorie Utilizarea mărcii-mamă pentru a aplica un nume de marcă unui produs nou, din afara categoriei de produse acoperite în mod curent de marca-mamă.

Extensie directă Introducerea produsului pe piața străină, fără nici o modificare.

Extinderea liniei Atunci când marca-mamă este aplicată asupra unui produs nou, care vizează un nou segment de piață din cadrul categoriei de produse servite în prezent de marca-mamă.

F

Familia de orientare (de origine) Părinții și frații/surorile unui individ.

Familia de procreație (conjugală) Soțul/soția și copiii.

Familie de mărci Situația în care marca-mamă este deja asociată cu mai multe produse diferite, prin extinderi ale mărcii.

Fiabilitate Un indicator al probabilității ca un produs să funcționeze la parametrii normali sau să nu se defecteze într-o perioadă de timp specificată.

Fidelitate Angajamentul de a cumpăra din nou un produs preferat sau de a apela din nou la prestatorul unui serviciu.

Firmă globală O firmă care operează în mai multe țări și care obține avantaje, din punctul de vedere al costurilor și al reputației, în domeniul cercetării-dezvoltării, producției, distribuției fizice, marketingului și financiar, care nu sunt disponibile concurenților cu activitate doar pe plan intern.

Firme cu activitate exclusiv on-line („pur virtuale") Firme care au lansat un sit pe Web chiar din momentul înființării lor, fără să fi avut anterior activitate pe piață.

Firme cu activitate inclusiv on-line (firme „real-virtuale") Firme existente pe piață, care și-au adăugat în structură un sit on-line, pentru informații și/sau comerț electronic.

Fluctuația clientelei Situația în care clienții pleacă în număr mare și frecvent la alți furnizori.

Formă Mărimea, modul de prezentare sau structura fizică a unui produs.

Formularea obiectivelor Procesul de elaborare a unor obiective concrete pentru perioada de planificare dată.

Forță de vânzări contractuală Reprezentanți ai producătorilor, agenți de vânzări și brokeri care sunt plătiți cu un comision în funcție de vânzări.

Forță de vânzări directă (a firmei) Salariați cu normă întreagă sau cu jumătate de normă, care lucrează în exclusivitate pentru firmă.

G

Grup de influență Un grup de șase-zece oameni, atent selectați pe baza anumitor considerente demografice, psihografice sau de altă natură, și care sunt reuniți pentru a discuta diverse subiecte de interes pentru marketeri.

Grup strategic Firmele care aplică aceeași strategie, dirijată spre aceeași piață-țintă.

Grupuri de apartenență Grupuri care au o influență directă asupra cuiva.

Grupuri de aspirație Grupuri din care cineva speră sau i-ar plăcea să facă parte.

Grupuri de referință Toate grupurile care au o influență directă sau indirectă asupra atitudinilor sau comportamentului unei persoane.

Grupuri disociative Grupurile ale căror valori sau comportamente un individ le respinge.

Grupuri primare Grupuri cu care cineva interacționează în mod continuu și neoficial: familia, prietenii, vecinii, colegii de muncă.

Grupuri secundare Grupuri care tind să fie mai formale și care necesită mai puține interacțiuni decât grupurile primare, cum ar fi: comunitățile religioase, comunitățile profesionale, sindicatele.

I

Ierarhia valorii pentru client Cele cinci niveluri ale produsului pe care trebuie să le abordeze marketerii în planificarea unei oferte de piață.

Imagine Ansamblul convingerilor, ideilor și impresiilor pe care le are o persoană în legătură cu un lucru.

Imaginea mărcii Percepțiile și convingerile consumatorilor în legătură cu o marcă, așa cum se reflectă ele în asociațiile existente în memorie.

Imbold Un stimul interior intens, care împinge individul să acționeze.

Implementarea marketingului Procesul prin care planurile de marketing sunt transformate în sarcini concrete, după care sarcinile sunt executate de o manieră care să ducă la îndeplinirea obiectivelor prevăzute în plan.

Implicarea consumatorului Gradul de implicare activă în procesul de prelucrare a informațiilor, pe care îl desfășoară consumatorul ca reacție la un stimul de marketing.

Indicatori de marketing Ansamblul criteriilor de măsură care ajută firmele să-și cuantifice, să-și compare și să-și interpreteze activitatea de marketing.

Indicele de dezvoltare a mărcii (IDM) Raportul dintre vânzările unei mărci și vânzările totale ale categoriei din care face parte marca.

Indicele de penetrare a pieței O comparație între nivelul curent al cererii pieței și nivelul potențial.

Indicele de penetrare al cotei O comparație între cota curentă de piață a firmei și cota sa din piața potențială.

Indicii Stimuli care determină când, unde și cum reacționează o persoană.

Influență personală Efectul pe care o persoană îl are asupra atitudinii sau probabilității de a cumpăra a altei persoane.

Inovație Orice bun, serviciu sau idee care este perceput(ă) de cineva ca nou(ă).

Instalare Operațiunile efectuate pentru punerea în funcțiune la locul desemnat a unui produs.

Instruirea clienților Instruirea clientului în privință utilizării în mod corespunzător și eficiența echipamentului furnizorului.

Integrare verticală Situație în care producătorii caută să-i controleze sau să-i dețină pe furnizorii, pe distribuitorii și pe alți intermediari cu care lucrează.

Invenția regresivă Reintroducerea unor forme anterioare ale produsului care sunt bine adaptate nevoilor țării străine.

Invenția progresivă Crearea unui produs nou care să satisfacă o nevoie într-o altă țară.

Inventarea produsului Crearea a ceva nou, prin dezvoltarea produsului sau prin alte mijloace.

Î

Întreținere și reparații Programul de servicii prin care clienții sunt ajutați să-și păstreze în stare bună de funcționare produsele cumpărate.

Învățare Schimbările produse în comportamentul unui individ, ca urmare a experienței acumulate.

L

Lanțul valoric al mărcii O metodă structurată de apreciere a surselor din care provine capitalul mărcii și a efectelor produse de utilizarea acestui capital, precum și a

modului în care activitățile de marketing creează valoare pentru marcă.

Lider de opinie În domeniul comunicărilor neoficiale referitoare la produse, acea persoană care oferă sfaturi sau informații despre un produs sau o categorie anume.

Linie a mărcii Toate produsele vândute sub un anumit nume de marcă: atât variante originale, cât și extensii de linie și de categorie.

Listă de adrese ale clienților O listă cu nume, adrese și numere de telefon.

Logistică de piață Planificarea infrastructurii în scopul satisfacerii cererii, urmată de implementarea și controlarea fluxurilor fizice de materiale și de bunuri finite, de la punctele de origine la punctele de utilizare, pentru a satisface cerințele clienților în condiții de profit.

M

Majorări de preț Creșterea prețului unui produs, din cauza costurilor adăugate impuse de vânzarea în alte țări.

Managementul calității totale (TQM) O metodologie aplicată la nivelul întregii organizații, pentru îmbunătățirea continuă a calității tuturor proceselor, produselor și serviciilor organizației.

Managementul lanțului ofertei de aprovizionare Procurarea factorilor de producție necesari (materii prime, componente, active fixe); transformarea lor eficientă în produse finite; și expedierea lor către destinațiile finale.

Managementul marketingului Arta și știința de a alege piețe-țintă și de a atrage, a păstra și a adăuga clienți, prin crearea, furnizarea și comunicarea unei valori superioare a produselor, pentru client.

Managementul relațiilor cu partenerii (MRP) Activitățile pe care le întreprinde firma pentru a-și edifica relații pe termen lung reciproc satisfăcătoare cu parteneri importanți, cum ar fi: furnizorii, distribuitorii, agențiile de publicitate și specialiștii în cercetarea de marketing.

Managementul strategic al mărcilor Proiectarea și implementarea unor activități și programe de marketing destinate să creeze, să evalueze și să gestioneze mărcile de piață, într-un mod care să le maximizeze valoarea.

Marcă Un nume, un termen, un simbol, un design sau o combinație între aceste elemente, prin care se intenționează identificarea bunurilor sau a serviciilor unui vânzător sau grup de vânzători și diferențierea lor față de cele ale concurenților.

Marcă de componentă Un caz particular de aplicare a unei combinații de mărci, constând din crearea capitalului de marcă pentru materiale, componente sau piese care intră în mod necesar în alcătuirea altor produse comercializate sub un nume de marcă.

Marcă-mamă O marcă existentă, care dă naștere unei extensii de marcă.

Marcă (sub etichetă) privată O marcă pe care o creează și o comercializează detailiștii și angrosiștii, nu producătorii.

Marketer Cineva care încearcă să determine o reacție (acordarea atenției, o achiziție, un vot, o donație) din partea altcuiva, denumit potențial client.

Marketing Procesul de planificare și de punere în practică a conceperii, stabilirii prețului, promovării și distribuirii unor idei, bunuri și servicii, pentru a da naștere la schimburi care să îndeplinească obiective individuale și organizaționale.

Marketing cu baze de date Procesul de alcătuire, de întreținere și de utilizare a bazelor de date cu clienții și a altor baze de date, în scopul inițierii de contacte, efectuării de tranzacții și cultivării de relații cu clienții.

Marketing cu comandă directă Marketing în care operatorii de marketing direct caută un răspuns măsurabil, de regulă o comandă din partea clientului.

Marketing direct Folosirea canalelor directe de legătură cu consumatorul, pentru a-l

aborda și a-i livra bunuri și servicii, fără folosirea unui intermediar de marketing.

Marketing holistic O concepție conform căreia dezvoltarea, proiectarea și implementarea programelor, a proceselor și a activităților de marketing trebuie să se facă ținându-se cont de amploarea lor și de corelațiile reciproce.

Marketing în sistem electronic Eforturile pe care le depune firma pentru a-i informa pe cumpărători, a comunica, a promova și a-și vinde produsele și serviciile prin intermediul Internetului.

Marketing integrat Combinarea și adecvarea reciprocă a activităților de marketing, în așa fel încât să li se maximizeze efectele individuale și colective.

Marketing legat de cauze sociale Tip de marketing care face legătura între contribuțiile aduse de firmă la promovarea unei cauze sociale explicite și decizia clienților de a participa, direct sau indirect, la tranzacții aducătoare de venituri pentru firmă.

Marketing multicanal Situație în care o singură firmă folosește două sau mai multe canale de distribuție, pentru a ajunge la unul sau la mai multe segmente de clienți.

Marketing relațional Edificarea unor relații pe termen lung reciproc satisfăcătoare cu grupurile importante din mediul firmei, pentru a le câștiga și a le păstra încrederea de a face afaceri împreună.

Marketing social Marketingul făcut de o organizație nonprofit sau guvernamentală pentru promovarea unei cauze sociale, cum ar fi: „Spuneți NU drogurilor".

Marketing viral Utilizarea Internetului pentru crearea unor efecte de publicitate orală, care să susțină eforturile și obiectivele de marketing ale firmei.

Marketingul relațiilor publice (MRP) Publicitate necomercială și alte activități care construiesc imaginea firmei sau a produselor, pentru a facilita îndeplinirea obiectivelor de marketing.

Materiale și componente Bunuri care intră cu totul în componența unui produs fabricat.

Megamarketing Coordonarea strategică a competențelor economice, psihologice, politice și de relații publice, pentru a se obține cooperarea mai multor entități, în scopul intrării sau acționării pe o piață dată.

Megatendințe Mari schimbări sociale, economice, politice și tehnologice care se formează lent, dar, odată instalate, exercită influență timp de șapte-zece ani sau mai mult.

Memorare selectivă Atunci când consumatorii țin minte aspectele pozitive ale unui produs care le place și uită aspectele pozitive ale produselor concurente.

Memoria pe termen lung (de durată) Porțiunea din memorie unde se stochează definitiv informațiile primite.

Memoria pe termen scurt (imediată) Porțiunea din memorie în care se stochează temporar informațiile primite.

Metoda cumulării pieței Metoda prin care sunt identificați toți potențialii cumpărători de pe fiecare piață și li se estimează potențialele achiziții.

Microsit O zonă limitată de pe Web, gestionată și plătită de o altă firmă.

Misiune Declarație prin care organizația își formulează scopul urmărit și pe care o împărtășește cu managerii, cu angajații și (în multe cazuri) cu clienții.

Mișcarea consumeristă O mișcare organizată a societății civile și a guvernului, care își propune să întărească drepturile și puterea cumpărătorilor în raport cu vânzătorii.

Mix de mărci Mulțimea tuturor liniilor sub nume de marcă pe care un anumit vânzător le pune la dispoziția cumpărătorilor.

Mix de produse Vezi **Sortiment de produse**

Mixul comunicărilor de marketing Publicitatea comercială, promovarea vânzărilor, evenimentele și experiențele, relațiile publice

și publicitatea necomercială, marketingul direct și vânzarea personală.

Modele necompensatoare Modele de reprezentare a deciziei consumatorului, în care acesta nu ia în considerare simultan toate atributele pozitive și negative ale opțiunilor posibile.

Modelul asociativ al memoriei în rețea O reprezentare conceptuală, în care memoria este văzută ca fiind alcătuită dintr-un ansamblu de noduri legate între ele prin conexiuni: nodurile reprezintă informații sau concepte stocate în memorie, iar legăturile reprezintă intensitatea asociațiilor făcute între aceste informații sau concepte.

Modelul valorii așteptate de consumator Model conceptual în cadrul căruia consumatorii evaluează produsele și serviciile combinându-și convingerile despre mărci – pozitive și negative – în funcție de importanța pe care le-o acordă.

Multifuncționalitate Capacitatea de a face două sau mai multe lucruri în același timp.

N

Normă de vânzări Obiectivul de vânzări stabilit pentru o linie de produse, pentru o divizie a firmei sau pentru un reprezentant de vânzări.

Notorietatea mărcii Capacitatea consumatorului de a identifica o marcă în condiții diferite, reflectată prin măsura în care consumatorul reușește să recunoască marca sau să-și amintească informații despre ea.

O

Ocazie favorabilă de marketing Un domeniu de necesitate și de interes din partea cumpărătorului, în care există o mare probabilitate ca firma să poate satisface în mod profitabil nevoia respectivă.

Ofertă flexibilă de piață (1) o soluție elementară, alcătuită din produs și din elementele de servicii pe care le valorizează toți membrii segmentului, și (2) opțiunile discreționare pe care le valorizează unii dintre membrii segmentului.

Ofertă-pachet mixtă Situație în care vânzătorul își oferă bunurile atât separat, cât și sub formă de pachet.

Ofertă-pachet pură Atunci când firma își oferă produsele numai sub forma unui pachet indivizibil.

Organizație Ansamblul structurilor, politicilor și culturii corporatiste din cadrul unei firme.

P

Palmaresul de performanță (fișa de scor) în fața clienților Cât de bine se descurcă o firmă, de la un an la altul, din punctul de vedere al unor indicatori relativ la clienți.

Palmaresul (fișa de scor) de performanță în fața persoanelor cointeresate Un mod de a urmări satisfacția diverselor grupuri de persoane și de organizații interesate în performanța firmei și care au un efect critic asupra acestei performanțe.

Percepție Procesul prin care un individ alege, organizează și interpretează informațiile pe care le receptează, în scopul de a-și crea o imagine asupra lumii, care să aibă sens pentru el.

Percepție subliminală Receptarea și prelucrarea în subconștient a unor mesaje care influențează comportamentul.

Performanță în livrare Cât de bine îi este furnizat clientului un produs sau un serviciu.

Personalitate Ansamblul trăsăturilor psihologice care particularizează o ființă umană și o determină să reacționeze de o manieră relativ consecventă la stimulii din mediu.

Personalitatea mărcii Combinația particulară de trăsături umane care îi pot fi atribuite unei mărci anume.

Piața disponibilă Mulțimea consumatorilor care sunt interesați de o anumită ofertă, dispun de venituri și au acces la oferta respectivă.

Piața instituțională Școlile, spitalele, căminele-spital, închisorile și alte instituții care

trebuie să le asigure bunuri și servicii oamenilor aflați în îngrjirea lor.

Piața organizațională/de afaceri Toate organizațiile care cumpără bunuri și servicii utilizate în producerea altor bunuri și servicii, care urmează să fie vândute, închiriate sau livrate altora.

Piață paralelă Produse cu marcă comercială care ocolesc canalele de distribuție normale sau autorizate din țara de origine a produsului sau din alte țări.

Piața penetrată Mulțimea consumatorilor care cumpără produsul unei firme.

Piața potențială Mulțimea consumatorilor care manifestă un grad suficient de interes în fața unei oferte de piață.

Piața servită Mulțimea tuturor cumpărătorilor care sunt capabili și dispuși să cumpere produsul unei firme.

Piață-țintă Acea parte din piața disponibilă calificată pe care firma decide s-o vizeze.

Plan de marketing strategic Documentul în care se explicitează pieţele vizate și propunerea de valoare ce urmează a fi oferită, pe baza unei analize a celor mai bune ocazii de piață.

Plan de marketing tactic Instrumentele tactice de marketing: atributele produsului, promovarea, organizarea aprovizionării sortimentale, prețurile, canalele de vânzare și serviciile.

Plan de marketing Un document scris în care se prezintă pe scurt ce a aflat marketerul despre piață și cum plănuiește firma să-și atingă obiectivele de marketing, și care ajută la dirijarea și la coordonarea activităților de marketing.

Planificarea lanțului cererii Un proces prin care se proiectează în sens invers lanțul de aprovizionare, adică plecându-se de la perspectiva asupra pieței-țintă.

Politica prețurilor alternative Strategie de preț în cadrul căreia se practică prețuri mai mari în fiecare zi, dar organizându-se frecvent reduceri promoționale sau solduri.

Politica prețurilor permanent scăzute (politică a prețurilor scăzute în fiecare zi – EDLP) Politică de stabilire a prețurilor practicată în comerțul cu amănuntul: perceperea unui preț constant scăzut, organizându-se foarte rar sau deloc reduceri de preț promoționale sau de lichidare a stocurilor.

Portofoliu de mărci Mulțimea tuturor mărcilor și a liniilor sub nume de marcă pe care o firmă anume le oferă spre vânzare cumpărătorilor, în cadrul unei categorii anume.

Potențialul pieței Limita superioară a cererii pieței, de la care creșterea cheltuielilor de marketing nu se preconizează să mai stimuleze un plus de cerere.

Prelungirea liniei Atunci când firma își suplimentează linia de produse cu articole care ies din gama curentă.

Preț de transfer Prețul pe care-l percepe firma altei unități din cadrul firmei pentru mărfurile pe care le expediază la filialele din străinătate.

Preț nepreferențial Prețul perceput de alți concurenți pentru același produs sau pentru un produs asemănător.

Prețuri de referință Informații despre prețuri, pe care un consumator le reține în memorie și pe care le folosește pentru a interpreta și a evalua un preț nou.

Prețuri diferențiate Situația în care o firmă vinde un produs sau un serviciu la două sau mai multe prețuri, care nu reflectă o diferență proporțională de costuri.

Previzionare Arta de a anticipa cum anume este probabil să acționeze cumpărătorii, în anumite condiții date.

Principiul concordanței Un mecanism psihologic conform căruia consumatorilor tind să considere că, din punctul de vedere al caracterului favorabil, obiectele aparent înrudite sunt cât mai similare posibil.

Procentajul penetrării pe piață a produsului Procentajul de populație care deține sau utilizează un produs sau un serviciu.

Procesul difuzării inovației Răspândirea unei noi idei de la sursa sa de invenție sau creație către utilizatorii finali (sau către persoanele care o adoptă).

Produs așteptat Un set de atribute și de condiții la care cumpărătorii se așteaptă, în mod normal, atunci când cumpără un produs.

Produs elementar/de bază Ceea ce este produsul în cauză, în mod particular și concret.

Produs îmbunătățit Un produs cu atribute caracteristice care depășesc așteptările consumatorului și îl diferențiază de produsele concurenților.

Produs potențial Toate îmbunătățirile posibile și transformările prin care ar putea trece în viitor produsul sau oferta.

Produs sub licență Un produs al cărui nume de marcă a fost cedat prin licență altor producători, care îl fabrică efectiv.

Profitabilitatea directă a produsului (PDP) O modalitate de evaluare a costurilor de manevrare a unui produs, din momentul în care acesta intră în depozit și până când este cumpărat de un client dintr-un magazin.

Prognoza pieței Cererea de pe piață corespunzătoare unui nivel dat al cheltuielilor de marketing făcute de toate firmele din sectorul respectiv.

Prognoza vânzărilor firmei Nivelul la care se preconizează că vor ajunge vânzările unei firme, în ipoteza unui plan de marketing dat și a unui mediu de marketing dat.

Programarea distribuției Edificarea unui sistem de marketing vertical, planificat și gestionat în mod profesionist, care satisface atât nevoile producătorilor, cât și pe cele ale distribuitorilor.

Programe de de marketing de frecvență (PF) Programe menite să-i recompenseze pe clienții care cumpără frecvent și în cantități substanțiale.

Promisiunea mărcii Viziunea marketerului asupra a ceea ce trebuie să fie și să facă marca pentru consumatori.

Promovarea internă a mărcii Activitățile și procesele care contribuie la informarea și stimularea entuziasmului angajaților.

Promovarea vânzărilor Un ansamblu de mijloace de stimulare, în majoritate pe termen scurt, destinate să impulsioneze cumpărarea mai rapidă sau în cantitate mai mare a anumitor produse sau servicii, de către consumatori sau de către distribuitori.

Public Orice grup care are un interes sau un impact prezent sau potențial asupra capacității firmei de a-și îndeplini obiectivele.

Publicitate Orice formă plătită de prezentare și promovare nepersonală a ideilor, bunurilor sau serviciilor, de către un sponsor identificat.

Publicitate în locuri publice (denumită și publicitate în afara locuinței) Reclame care apar în afara locuinței, în locurile unde consumatorii lucrează și se relaxează.

Publicitate necomercială Sarcina de a asigura spațiu editorial – spre deosebire de spațiul plătit – în mijloace de comunicare tipărite și radio-TV, pentru a promova ceva.

Publicitate pe Internet Leagă publicitatea nu de cuvintele-cheie, ci de conținutul paginilor Web.

Punct de achiziție (POP) Locația unde are loc achiziția, percepută de regulă sub forma unui mediu tipic comerțului cu amănuntul.

Putere în cadrul canalului de distribuție Capacitatea de a influența comportamentul membrilor canalului de distribuție, determinându-i să acționeze într-un mod în care altfel n-ar fi fost dispuși să acționeze.

R

Ramură/Sector de activitate Un grup de firme care oferă un produs sau o clasă de produse asemănătoare (care constituie substitute reciproce).

Rapelul din memorie Cum și de unde este extrasă informația memorată.

Reclame afișate brusc Reclame, adesea cu imagini video și animație, care apar atunci când se navighează pe un sit Web.

Reclame legate de căutări Reclame în care termenii de căutare sunt folosiți ca un reper pentru interesele de consum ale consumatorilor, iar legăturile relevante cu ofertele privind produsele sau serviciile sunt enumerate alături de rezultatele căutării.

Reclame prin baniere (Internet) Dreptunghiuri mici de reclamă, care conțin text și posibil o poză, pentru a sprijini o marcă.

Relații publice (RP) Diversitatea de programe menite să promoveze sau să protejeze imaginea firmei sau a produselor sale.

Rețea de furnizare a valorii Lanțul de ofertă din care face parte o firmă și modul în care intră în parteneriat cu anumiți furnizori și distribuitori, pentru a realiza produse și a le aduce pe piață.

Rețea de marketing Firma și grupurile sale de persoane cointeresate, cu care și-a construit relații de afaceri reciproc profitabile.

Rețeaua valorii Sistemul de parteneriate și de alianțe pe care și-l creează o firmă, pentru a-și procura resursele necesare, pentru a-și îmbunătăți ofertele și pentru a le pune la dispoziția pieței.

Rol Activitățile pe care ne așteptăm să le întreprindă cineva.

S

Satisfacție Sentimentul de plăcere pe care îl va avea o persoană, atunci când compară performanța percepută a unui produs sau rezultatul perceput al cumpărării produsului, cu așteptările pe care și le-a format.

Scala probabilităților de cumpărare O scală de măsurare a probabilității ca un cumpărător să facă o anumită achiziție.

Schimb Procesul prin care se obține un produs dorit de la cineva, oferind altceva în loc.

Sector de activitate global Un sector de activitate în care pozițiile strategice ale concurenților din principalele piețe geografice sau naționale sunt fundamental influențate de pozițiile lor pe piața internațională.

Serviciu Orice act sau prestație pe care o parte poate s-o ofere altei părți și care este esențialmente intangibilă și nu are ca rezultat deținerea vreunui lucru.

Sistem de consum Modul în care utilizatorul desfășoară operațiunile de obținere și de utilizare a produselor și serviciilor auxiliare.

Sistem de furnizare a valorii Toate lucrurile la care se va aștepta clientul, în procesul de obținere și de utilizare a ofertei.

Sistem de distribuție orizontal Situația în care două sau mai multe firme independente își pun în comun resursele sau programele, pentru a exploata o ocazie de piață în curs de formare.

Sistem de distribuție vertical (SDV) Atunci când producătorul, angrosistul sau angrosiștii și detailistul sau detailiștii acționează ca un sistem unificat.

Sistem de produse Un grup de produse diferite, dar înrudite, care funcționează de o manieră compatibilă.

Sistem informativ de supraveghere a mediului de marketing Un set de proceduri și de surse pe care managerii le utilizează pentru a obține informații curente despre evoluțiile din mediul de marketing.

Sisteme logistice integrate (SLI) Sisteme de gestiune a materialelor și de asigurare a circulației și a distribuției bunurilor, a căror funcționare de ansamblu este susținută cu ajutorul tehnologiei informatice.

Sistem-suport al deciziilor de marketing (SSMD) Un ansamblu coordonat de date, sisteme, instrumente și tehnici, împreună cu infrastructura de tehnologie a informației și cu softurile aferente, prin care o organizație culege și interpretează informații relevante din mediul intern și din cel extern, transformându-le într-o bază de decizie pentru acțiunile de marketing.

Sistemul canalelor de marketing Ansamblul particular de canale de marketing pe care le utilizează o firmă.

Sistemul informațiilor de marketing (SIM) Personal, echipamente și proceduri pentru culegerea, sortarea, analizarea, evaluarea și distribuirea informațiilor către factorii care iau decizii de marketing.

Societate mixtă Firmă în care investitorii dețin în comun proprietatea și controlul.

Sortiment de produse Ansamblul tuturor produselor și al articolelor pe care le oferă spre vânzare un anumit furnizor.

Sponsorizare Sprijin financiar pentru o activitate sau un eveniment, în schimbul recunoașterii ca sponsor.

Stabilirea obiectivelor de cost (calculația inversă a costurilor) Scăderea marjei de profit dorite din prețul la care se va vinde un produs, date fiind prețurile concurenților și atractivitatea produsului.

Stabilirea prețului pe baza valorii (politica valorii ieftine) Fidelizarea clienților prin aplicarea unui preț destul de scăzut, pentru o ofertă de înaltă calitate.

Stabilirea prețului pentru exploatarea rapidă a pieței Strategie în care prețurile pornesc de la un nivel ridicat și sunt reduse încet de-a lungul timpului, pentru a se maximiza profiturile obținute pe seama clienților mai puțin sensibili la preț.

Stabilirea prețului pentru penetrarea pieței Strategie în care prețurile pornesc de la un nivel scăzut, pentru a stimula un volum înalt al vânzărilor din partea clienților sensibili la preț și pentru a se obține sporuri de productivitate.

Stabilirea prețului prin metoda obiectivului de rentabilitate Determinarea prețului care îi va aduce firmei rata propusă de rentabilitate a investiției.

Stabilirea prețului prin raportare la piață Politică de stabilire a prețului primordial în funcție de prețurile concurenților.

Stabilirea prețului psihologic Situația în care firmele oferă: (1) posibilități de cumpărare cu rabat, dar cu condiția să fie făcute foarte devreme și până la o anumită limită, (2) posibilități de cumpărare mai târziu, la un preț mai mare, și (3) cele mai scăzute prețuri pentru stocurile rămase nevândute, chiar înainte de expirarea termenului de valabilitate.

Statut social Poziția ocupată de cineva în sânul societății sau al culturii din care face parte.

Stil Modul în care un cumpărător percepe, vizual și senzorial, un produs.

Stil de viață Modul în care trăiește o persoană, exprimat prin activitățile pe care le desfășoară, prin interesele pe care le are și prin opiniile pe care le exprimă.

Strategie Planul de acțiune al unei firme, în vederea atingerii obiectivelor propuse.

Strategia de asociere a mărcii Numărul și caracterul elementelor comune și distinctive ale mărcii, aplicate diverselor produse vândute de firma în cauză.

Strategie de atragere a cererii Atunci când producătorul utilizează reclama și promovarea pentru a-i convinge pe consumatori să le ceară intermediarilor produsul său, determinându-i astfel pe intermediari să-l comande.

Strategie de împingere a ofertei Atunci când producătorul își utilizează forța de vânzare și bugetul de promovare în fața distribuitorilor, pentru a-i convinge pe intermediari să se aprovizioneze, să promoveze și să vândă produsul în fața utilizatorilor finali.

Structuri corporative de comerț cu amănuntul Unități de vânzare cu amănuntul deținute de aceeași firmă, prin care se realizează economii de scară, o putere mai mare de

cumpărare, un grad mai mare de recunoaștere a mărcii și o mai bună instruire a angajaților.

Studii de urmărire Culegerea în mod periodic, de-a lungul timpului, a informațiilor de la consumatori.

Subansamble componente Produse care sunt necesare pentru utilizarea altor produse, cum ar fi lamele de ras sau filmul fotografic.

Sub-marcă (marcă secundară) O marcă nouă, introdusă prin combinație cu o marcă existentă.

Subsistem cultural (subcultură) Subdiviziuni ale unei culturi care pot fi identificate și caracterizate mai precis pe criterii sociale, cum ar fi: naționalități, religii, grupuri rasiale și regiuni geografice.

Supersegment Un grup de segmente care au în comun o similitudine exploatabilă.

T

Tarifare compusă (în două părți) Stabilire a prețului compus dintr-un preț fix, plus o taxă variabilă de utilizare.

Telemarketing Folosirea telefonului și a centrelor de apel pentru a atrage clienții potențiali, a vinde către clienții existenți și a oferi servicii prin preluarea comenzilor și răspunsul la întrebări.

Tendință O direcție de evoluție sau o succesiune de evenimente care prezintă o oarecare inerție și persistență în timp.

Teoria perspectivei nuanțate de speranță Atunci când consumatorii își formulează variantele de decizie în termeni de câștiguri și pierderi, conform unei funcții a valorii.

Transfer În cazul cadourilor, al subvențiilor și al contribuțiilor caritabile: A îi dă lui B lucrul X, dar nu primește nimic tangibil în schimb.

Transport cu containerele Introducerea bunurilor în cutii sau containere speciale, care sunt ușor de transferat între două mijloace de transport diferite.

Tranzacție Un schimb de valori între două sau mai multe părți: A îi dă lui B lucrul X și primește în schimb lucrul Y.

U

Unități strategice de afaceri (USA) O entitate comercială sau un grup de mai multe entități comerciale a căror activitate poate fi planificată separat de restul firmei, cu propria mulțime de concurenți și având un manager responsabil pentru planificarea strategică și a profitului unității.

Ușurința comenzii Cât de ușor îi este clientului să lanseze o comandă la o firmă furnizoare.

Ușurința de reparare Un indicator al ușurinței cu care poate fi reparat un produs, atunci când nu funcționează la parametrii normali sau se defectează.

V

Valoarea economică pentru clienți Întregul ansamblu al avantajelor pe care promite să le furnizeze o firmă.

Valoare percepută Valoarea promisă prin propunerea valorică a firmei și percepută ca atare de client.

Valoarea pe viață a clientului (VVC) Valoarea prezentă netă a fluxului de profituri viitoare așteptate din achizițiile făcute de client pe durata sa de viață.

Valoarea percepută de client (VPC) Diferența dintre cât consideră un posibil client că valorează toate avantajele unei oferte (după scăderea tuturor costurilor) și cât valorează ofertele alternative cunoscute.

Valoarea totală pentru client Valoarea bănească percepută a ansamblului de avantaje economice, funcționale și psihologice pe care clienții le așteaptă de la o ofertă de piață dată.

Valori fundamentale Convingerile care stau la baza atitudinilor și a comportamentului consumatorului și care influențează pe termen lung opțiunile și dorințele oamenilor.

Variante ale mărcii Linii speciale sub numele mărcii, furnizate în exclusivitate unor detailiști anume sau unor canale de distribuție diferite.